



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A ACADEMIA MILITAR E A CADEIA DE VALOR DE MICHAEL PORTER: Contributos de Gestão Estratégica em Contexto de Mudança**

**Aspirante Aluna de Administração Militar Rosalinda da Silva Canão**

**Orientador: Tenente de Administração Militar Hélio J. B. Corguinho Fernandes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho de 2014**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A ACADEMIA MILITAR E A CADEIA DE VALOR DE MICHAEL PORTER: Contributos de Gestão Estratégica em Contexto de Mudança**

**Aspirante Aluna de Administração Militar Rosalinda da Silva Canão**

**Orientador: Tenente de Administração Militar Hélio J. B. Corguinho Fernandes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho de 2014**

## **Dedicatória**

Aos meus pais, irmão e irmã,  
por me acompanharem no longo caminho até esta vitória.

## Agradecimentos

Ainda que os pilares para a conclusão do presente Trabalho de Investigação Aplicada tenham sido o esforço e dedicação basilar da própria autora, a mesma não apresentaria larga e pertinente informação se não tivesse contado com a colaboração de algumas pessoas e instituições. E porque todo o contributo deve ser realçado e não esquecido, aqui agradeço em particular a todos aqueles que, ao colocarem uma parte deles na minha investigação, me permitiram apresentar um todo do qual me orgulho. O meu mais sincero e profundo obrigado:

Ao **Tenente Hélio Fernandes**, que correspondeu ao título que ostentava de meu orientador, prestando toda a ajuda e preocupação em acompanhar os meus avanços ao longo das semanas. Ainda que a relação orientando-orientador tenha sido despoletada de forma inesperada, mostrou-se uma pessoa bastante acessível, demonstrando ser responsável e prestável, bastante comprometido na sua missão, resultando em céleres esclarecimentos. Atingiu o máximo que poderia esperar enquanto orientador, contribuindo indubitavelmente para o traçar e concluir desta parte do meu percurso.

Ao **Major (Doutor) David Rosado**, que antes mesmo de ser Diretor de Curso já me acompanhava no meu percurso na Academia Militar, permitindo-me construir bases fortes durante estes anos que me possibilitaram conhecimentos sólidos para a realização desta investigação. Por toda a sua disponibilidade e conhecimentos transmitidos, mesmo além dos horários de trabalho estipulados. Agradeço-lhe enquanto Diretor de Curso e enquanto amigo.

À própria **Academia Militar**, que se faz representar por oficiais que estimam o dever de camaradagem e o espírito de entreajuda, pelo que prontamente se disponibilizaram para responder às minhas dúvidas, tendo a sensibilidade de acrescentar assuntos pertinentes que não tinham sido questionados. Ao Tenente-Coronel Aníbal Marianito, 2.º Comandante do Corpo de Alunos; Tenente-Coronel Gonçalves da Silva, Chefe da Secção Logística; Tenente-Coronel José Rei, diretor dos laboratórios; Tenente-Coronel Gualdino Antão, Chefe da Secção de Qualidade; Major Rui Lucena e Major Fernando Moura, instrutores de treino físico; Capitão João Cunha, Comandante da Companhia de Comando e Serviços.

Não só a nível de oficiais, mas também no respeitante a docentes civis, a Academia Militar conta com profissionais prontos a ajudar os alunos para além das aulas e respetivas matérias, pelo que pude abranger na minha investigação contributos do professor Ricardo Oliveira, Pedro dos Santos e Ana Bravo.

Ao **Coronel Carlos Rosa**, Diretor da Manutenção Militar, que se mostrou bastante disponível e transparente, no sentido de ser direto e frontal em matérias algo sensíveis, permitindo assim o deslindar e melhor perceção das temáticas, apelando ao espírito investigador.

Ao Major-General Joaquim Borrego, Comandante da **Academia da Força Aérea**, por toda a sua disponibilidade, amabilidade e interesse em divulgar as informações necessárias, mostrando-se bastante acessível.

Ao Contra-Almirante Edgar Ribeiro, Comandante da **Escola Naval**, bem como os restantes intervenientes que de alguma forma estiveram disponíveis para transmissão e esclarecimento de processos e instrumentos por eles adotados.

Ao Coronel Tirocinado José Feliciano, diretor do **Colégio Militar** e ao Coronel João Soares, diretor do **Instituto Militar dos Pupilos do Exército**, pelo ambiente de acolhimento e disponibilidade, bem como a preocupação em tentar transmitir a informação de forma clara e concisa.

Ao Tenente-Coronel Almeida, chefe da Repartição de Planeamento e Gestão do Património da **Direção de Infraestruturas**, bem como todos os militares e civis que tão bem me receberam, por toda a ajuda prestada no sentido de conseguir o que pretendia.

À Professora **Nantíla Ferreira**, por ter dedicado tempo à revisão da minha investigação, mesmo com o seu sem fim de preocupações diárias.

Ao Major **Rui Alvarinho**, por ter contribuído para esta investigação ao disponibilizar informações em tempo oportuno, e especialmente por me ter acompanhado em todos os momentos desde a minha entrada na Academia Militar, revelando-se um grande pilar.

A todos os camaradas que hoje posso chamar de **irmãos**, pelos desabafos, momentos de descontração, ajuda e preocupação.

A todos vós que merecem o meu reconhecimento,  
um franco e imenso obrigado!

Rosalinda Canão

## Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”.

Vivendo atualmente num mundo onde as mudanças e a incerteza são as únicas constantes, torna-se pertinente agilizar a flexibilidade em termos de capacidade de adaptação, muito por causa das adversidades que vão surgindo.

A Academia Militar, ainda que não compita pela margem de valor, luta pela sobrevivência, como qualquer empresa, devido à escassez de recursos monetários. É então premente que a Academia Militar lidere as melhores práticas a nível de processos, caminhando no sentido da eficiência, eficácia e economia, podendo recorrer aos serviços partilhados, instaurando assim um clima de coopetição.

Para além da mudança a nível de limitações financeiras, a Academia Militar está a meio de um processo de junção com os outros dois estabelecimentos de ensino superior militar, pelo que é um bom ponto de partida o levantamento da sua cadeia de valor.

A médio e longo prazo, impera o pensamento de que se deve apostar numa gestão estratégica adequada aos objetivos e fins tidos como meta. E por a gestão não ter leis, mas sim mecanismos, torna-se imperativo o recurso aos mesmos, em prol do êxito e satisfação de todas as partes.

É no refúgio dos mecanismos de gestão que se garante algum avanço, recorrendo ao *benchmarking*, *outsourcing*, cadeia de valor, gestão por objetivos, o *balanced scorecard* e análise SWOT. Numa otimização de todas as possibilidades, identificou-se a cadeia de valor da Academia Militar e potencializou-se a mesma com soluções procuradas via instrumentos acabados de referir.

E porque não é uma instituição ímpar, também os seus semelhantes se constituíram como participantes nesta investigação, contribuindo com o relato das práticas rotineiras das suas instituições ou escolas. Desta forma, conseguimos completar toda a recolha bibliográfica com relatos na primeira pessoa, através de inquéritos por entrevista e questionário, proporcionando ainda várias observações úteis.

Concluiu-se que existem vários pontos negativos associados ao serviço de alimentação, transporte, recursos humanos e infraestruturas, as quatro atividades estudadas, fazendo sentido para nós todas as propostas apresentadas. A mudança mais drástica, a acontecer, será a nível do serviço de alimentação e de infraestruturas, pelas questões burocráticas e orçamentais.

A acessibilidade das soluções propostas para os recursos humanos e para os transportes anula-se pelo facto de a Academia Militar estar dependente do Exército para a autorização das respetivas ações propostas, o que limita em muito a ação do comandante.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica, *Benchmarking*, Cadeia de Valor, Academia Militar.

## Abstract

This Applied Research Work is subordinate to the theme *"The Military Academy and the Value Chain of Michael Porter: contributions of strategic management in a changing environment"*.

Currently living in a world where the only constant is change and uncertainty, it is pertinent to streamline the flexibility in terms of adaptability, largely because of the adversities that arise.

The Military Academy, although not competing for profit, also struggles for survival as much as any other company, due to the lack of monetary resources. It is therefore imperative that the Military Academy leads the best practices in terms of processes, walking towards efficiency, effectiveness and economy, which may resort to shared services, thus introducing a climate of coopetition.

Apart from changing the level of financial constraints, the Military Academy is half of a pairing process with the other two military higher education institutions, so the lifting of its value chain is a good starting point.

Prevailing the thought that in the medium to long term there should be an investment in strategically appropriate managements of the objectives and purposes taken as target. And once management does not have laws, but rather mechanisms, it becomes imperative to use them, for the sake of the success and satisfaction of all parties.

It is the refuge of management mechanisms that guarantee some progress, using benchmarking, outsourcing and value chain, management by objectives, the balanced scorecard and SWOT analysis. In optimization of all these possibilities, we identified the value chain of the Military Academy and potentiated it to find solutions through the instruments just mentioned.

And because this is not a unique institution, its similar institution also constituted as participants in this research, contributing to the account of routine practices of their institutions or schools. Thus, we completed all the bibliographic collection with first-person reports by interview and questionnaire surveys, while still providing many useful comments.



It was concluded that there are several drawbacks associated with the four studied activities, making sense all proposals submitted. The most drastic change, if made, is at the level of supply service and infrastructure, for the bureaucratic and budgetary issues.

The accessibility of the solutions submitted for the human resources and transports vanishes by the fact that the Military Academy is dependent on the Army for authorizing respective actions proposed, which limits the action of the commander.

**Keywords:** Strategic Management, Benchmarking, Value Chain, Military Academy.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Ilustrações .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação .....	1
1.3. Delimitação da abordagem.....	2
1.4. Questão central .....	3
1.5. Questões de investigação .....	3
1.6. Hipóteses de investigação .....	4
1.7. Objetivos .....	4
1.8. Metodologia .....	5
1.9. Estrutura .....	6
<b>Capítulo 2 - Revisão de Literatura .....</b>	<b>7</b>
2.1. Conjuntura económica atual.....	7
2.2. Modelos de planeamento .....	7
2.2.1. Gestão Por Objetivos .....	7
2.2.2. Balanced Scorecard.....	8
2.3. Gestão Estratégica .....	10
2.3.1. Outsourcing .....	11
2.3.2. Benchmarking.....	12
2.3.3. Vantagem competitiva .....	14

2.3.4. Cadeia de Valor de Michael Porter .....	15
2.3.4.1. Atividades primárias .....	16
2.3.4.2. Atividades de apoio.....	17
2.3.5. Ciclo PDCA.....	18
2.3.6. Serviços partilhados .....	20
<b>Capítulo 3 - Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação .....</b>	<b>21</b>
3.1. Tipo de Estudo.....	21
3.2. Amostra.....	21
3.3. Instrumentos .....	22
3.4. Procedimentos .....	23
<b>Capítulo 4 - Estudo de Caso: Academia Militar .....</b>	<b>24</b>
4.1. Apresentação e caracterização dos processos .....	24
4.1.1. Serviço de alimentação .....	24
4.1.2. Serviço de transporte.....	28
4.1.3. Recursos humanos .....	30
4.1.4. Infraestruturas .....	30
4.2. Cadeia de Valor da Academia Militar .....	39
<b>Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>44</b>
5.1. Inquéritos por questionário .....	44
5.1.1. Caracterização dos inquiridos .....	44
5.1.2. Análise dos inquéritos por questionário .....	44
5.2. Análise SWOT.....	50
<b>Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>52</b>
6.1. Resposta às Questões de Investigação .....	52
6.2. Resposta à Questão Central.....	54
6.3. Limitações da investigação .....	55
6.4. Desafios para futuras investigações.....	55
<b>Bibliografia.....</b>	<b>56</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>1</b>

Apêndice A – Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Antão .....	2
Apêndice B – Entrevista Mista ao Capitão Cunha .....	6
Apêndice C – Entrevista Mista ao Tenente-General Costa .....	14
Apêndice D – Entrevista Mista ao Major-General Borrego .....	24
Apêndice E – Entrevista Mista ao Contra-Almirante Ribeiro .....	32
Apêndice F – Entrevista Mista ao Tenente-Coronel Marianito .....	43
Apêndice G – Entrevista Estrutura ao Coronel Rosa .....	50
Apêndice H – Entrevista Estruturada à Capitão Santos .....	54
Apêndice I – Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Silva .....	57
Apêndice J – Entrevista Estruturada ao Major Lucena .....	60
Apêndice K – Entrevista Mista ao Coronel Soares .....	63
Apêndice L – Entrevista Mista ao Coronel Feliciano .....	71
Apêndice M – Entrevista Estruturada ao Major Moura .....	79
Apêndice N – Tabela de análise de conteúdo .....	82
Apêndice O – Inquérito por questionário .....	84
Apêndice P – Análise qualitativa dos inquéritos por questionário .....	90
Apêndice Q – Análise SWOT .....	95

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 –Tabela de registo das intervenções nos edifícios de treino físico .....	32
Ilustração 2 – Cadeia de Valor da Academia Militar.....	40
Ilustração 3 – Análise de conteúdo sobre as vantagens do atual sistema de alimentação da AM.....	82
Ilustração 4 – Análise de conteúdo sobre as desvantagens do atual sistema de alimentação da AM .....	83
Ilustração 5 – Gráfico de distribuição por géneros.....	90
Ilustração 6 – Gráfico da distribuição por anos .....	90
Ilustração 7 – Gráfico da regularidade do consumo da 3.ª refeição .....	90
Ilustração 8 – Gráfico de análise de perceção e caraterização da alteração na alimentação da AAMA.....	91
Ilustração 9 – Gráfico de avaliação da alimentação atual na AAMA.....	91
Ilustração 10 – Gráfico de avaliação do sistema de alimentação da AM Sede anterior a Dezembro de 2013.....	91
Ilustração 11 – Gráfico de avaliação do sistema de alimentação da AM Sede posterior a Dezembro de 2013.....	92
Ilustração 12 – Gráfico de análise de perceção e caraterização da alteração na alimentação na AM Sede.....	92
Ilustração 13 – Gráfico com os destinos das viaturas .....	92
Ilustração 14 – Gráfico de análise de falhas nos transportes.....	93
Ilustração 15 – Gráfico de análise da regularidade de limpezas.....	93
Ilustração 16 – Gráfico de avaliação do desempenho das funcionárias de limpeza .....	93
Ilustração 17 – Gráfico da análise da responsabilidade pelo serviço de limpeza .....	94
Ilustração 18 – Gráfico de análise das casernas .....	94
Ilustração 19 – Gráfico de análise das instalações de treino físico.....	94
Ilustração 20 – Análise SWOT às atividades em estudo.....	95

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

<b>AAMA</b>	Aquartelamento da Academia Militar na Amadora
<b>AC</b>	Ar Condicionado
<b>ACE</b>	Atividades Circum-Escolares
<b>AdMil</b>	Administração Militar
<b>AFA</b>	Academia da Força Aérea
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>Apud</b>	Citado em
<b>AQ</b>	Acordos Quadro
<b>AR</b>	Assembleia da República
<b>Asp Al</b>	Aspirante Aluna
<b>BSC</b>	Balanced ScoreCard
<b>CAIm</b>	Contra-Almirante
<b>Cap</b>	Capitão
<b>Cav</b>	Cavalaria
<b>CCC</b>	Combate Corpo a Corpo
<b>CCS</b>	Companhia de Comando e Serviços
<b>CEMA</b>	Chefe de Estado Maior da Armada
<b>Cfr.</b>	Conferir em
<b>CIAM</b>	Centro de Informática da Academia Militar
<b>CID</b>	Comando da Instrução e Doutrina
<b>CINAMIL</b>	Centro de Investigação da Academia Militar
<b>CM</b>	Colégio Militar
<b>Cmd</b>	Comando
<b>CmdLog</b>	Comando da Logística
<b>CmdPess</b>	Comando Pessoal

<b>Cmdt</b>	Comandante
<b>CompAl</b>	Companhia de Alunos
<b>Cor</b>	Coronel
<b>DE</b>	Direção de Ensino
<b>DIE</b>	Direção de Infraestruturas
<b>DL</b>	Decreto-Lei
<b>DMT</b>	Direção de Material e Transportes
<b>DSG</b>	Direção dos Serviços Gerais
<b>EM</b>	Estado-Maior
<b>EME</b>	Estado-Maior do Exército
<b>EMES</b>	Estabelecimentos Militares de Ensino Superior
<b>EN</b>	Escola Naval
<b>Eng</b>	Engenharia
<b>EPM</b>	Enterprise Project Management
<b>EPS</b>	Escola Prática dos Serviços
<b>Et al.</b>	E outros
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FAI</b>	Ficha de Avaliação Individual
<b>FM</b>	Faculdade de Medicina
<b>G1</b>	Grupo 1
<b>G2</b>	Grupo 2
<b>Gab</b>	Gabinete
<b>Gen</b>	General
<b>GEPAQ</b>	Gabinete de Estudos, Planeamento, Avaliação e Qualidade
<b>GeRAP</b>	Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública
<b>GesDoc</b>	Gestão Documental
<b>GH</b>	Guarda de Honra
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>GPO</b>	Gestão Por Objetivos
<b>h</b>	Horas
<b>HMP</b>	Hospital Militar Principal
<b>IPE</b>	Instituto dos Pupilos do Exército
<b>Inf</b>	Infantaria

<b>ISEG</b>	Instituto Superior Economia e Gestão
<b>IST</b>	Instituto Superior Técnico
<b>LD</b>	Locais de Distribuição
<b>LPM</b>	Lei de Programação Militar
<b>m</b>	Minutos
<b>Maj</b>	Major
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MF</b>	Ministério das Finanças
<b>MGen</b>	Major-General
<b>MM</b>	Manutenção Militar
<b>N.º</b>	Número
<b>OE</b>	Orçamento do Estado
<b>Of</b>	Oficial
<b>OGME</b>	Oficinas Gerais de Material de Engenharia
<b>p.</b>	Página
<b>PA</b>	Plano de Atividades
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act
<b>PelMan</b>	Pelotão de Manutenção
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PIDDAC</b>	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
<b>pp.</b>	Páginas
<b>PSP</b>	Polícia de Segurança Pública
<b>Q</b>	Questão
<b>QI</b>	Questão de Investigação
<b>QO</b>	Quadro Orgânico
<b>RegTpt</b>	Regimento de Transportes
<b>s.d.</b>	Sem Data
<b>SAj</b>	Sargento-Ajudante
<b>SAP</b>	Secção de Apoio Psicopedagógico
<b>SAQ</b>	Secção de Avaliação e Qualidade
<b>Sarg</b>	Sargento
<b>SCh</b>	Sargento-Chefe



<b>Sec</b>	Secção
<b>SecLog</b>	Secção de Logística
<b>SecPess</b>	Secção de Pessoal
<b>SecTpt</b>	Secção de Transportes
<b>SEP</b>	Secção de Estudos e Planeamento
<b>SGA</b>	Sistema de Gestão da Alimentação
<b>SIADAP</b>	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
<b>SOIS</b>	Secção de Operações, Informações e Segurança
<b>STInf</b>	Secção de Tecnologias de Informação
<b>TCor</b>	Tenente-Coronel
<b>TGen</b>	Tenente-General
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>Tir</b>	Tirocinado
<b>TP</b>	Transportes de Pessoal
<b>U/E/O</b>	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
<b>UC</b>	Unidade Curricular
<b>UnAp</b>	Unidade de Apoio
<b>UnApAMAS</b>	Unidade de Apoio da Área Militar Amadora/Sintra

# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1. Enquadramento

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na AM, e especificamente no que concerne à obtenção do Mestrado Integrado em Administração Militar, emerge o presente TIA, de título “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”.

A AM, por ser um estabelecimento de ensino superior público universitário militar e, cumulativamente, não ser uma empresa que obtenha receita própria suficiente para fazer face às suas despesas, precisa de fazer uma boa gestão do orçamento que lhe é atribuído para que possa reunir todas as condições que possibilitam atingir o seu propósito: o ensino.

Posto isto, com esta investigação pretende-se estudar todos os constituintes da cadeia de valor apoiados nos pressupostos teóricos defendidos por Michael Porter, bem como outros autores e modelos conceituados no que diz respeito à Gestão Estratégica.

Será analisada a afetação direta da cadeia de valor na AM, cujo horizonte é estudar e avaliar os processos que se constituem como atividades primárias e de apoio. Pelo facto da cadeia de valor se aplicar com o intuito de criar ou aumentar o valor, é passível de ser aplicada quer no setor privado, quer na AP, enquadrando-se a AM nesta última categoria. Ainda assim, de modo a que a aplicação seja perfeitamente enquadrada, a cadeia de valor originalmente apresentada por Michael Porter será adaptada à atividade principal do nosso estudo de caso.

Os resultados que daqui advirão serão abordados no âmbito da Gestão Estratégica, porque esta se assume como a área do conhecimento central na problemática escolhida, materializados sob a forma de propostas ou sugestões na modificação da execução das atividades estudadas.

### 1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação

O caminho deve ser sempre feito no sentido da perfeição, pelo que uma investiga-

ção trará resultados que os aproximarão mais dessa máxima, uma vez que “*um problema de investigação é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação*” (Fortin, 2009, p. 48).

Ao termos proposto uma investigação que procura encontrar as melhores práticas de gestão, e visto encontrarmo-nos numa conjuntura económica difícil, um levantamento e avaliação das atividades mais críticas dentro da AM permite-nos identificar os pontos fracos e apresentar propostas para os mesmos, de forma a melhorar a situação.

Não só pelo contexto de mudança económico, mas também pela mudança avizinhada pela junção dos três EMES, é de todo pertinente levantar a cadeia de valor da AM, no sentido de saber como a mesma se encontra antes de todo o processo se consumir, de modo a que as alterações necessárias sejam feitas.

O estudo é não só pertinente pelo ambiente de mudança em que atualmente vivemos, como também na justa medida em que se recorrerá a uma aplicação prática deste instrumento de gestão na AM, com vista ao levantamento de melhores práticas de gestão, objetivando o melhor funcionamento possível.

Esta investigação enquadra-se como oportuna na situação atual do país e é inovadora por permitir estudar novas estratégias de gestão para a AM.

### **1.3. Delimitação da abordagem**

Tendo presente que a cadeia de valor se ramifica em várias atividades, dando-lhe assim uma grande abrangência, foram selecionadas apenas as atividades consideradas por nós como críticas e suscetíveis de potencializar a cadeia de valor com o seu melhoramento, justificadas pelo seu peso no orçamento da AM. Como tal, foram estudadas nesta investigação o serviço de alimentação, os transportes, os recursos humanos e as infraestruturas.

Tratando-se de uma investigação que tenta contrapor os tempos que se vivem de mudança devido à conjuntura económica, o período temporal a que se refere é não só o atual, como também os últimos dois anos, por testemunharem profundas alterações a nível de processos na AM.

Na procura das melhores práticas de gestão a nível das atividades supracitadas, entenda-se *benchmarking*, a investigação estendeu-se a outras instituições militares, como é o caso da AFA e da EN, bem como de escolas militares, nomeadamente o IPE e o CM.

#### 1.4. Questão central

Aquando do comprometimento da realização de uma investigação surge-nos de imediato a necessidade de estabelecer um ponto de partida, traduzindo-se este na questão central. Almeida e Pinto (2001, p. 62) vivificam esta opinião, partilhando que para as ciências *“o seu primeiro momento é o da interrogação, do questionamento a certas dimensões da realidade”*.

Sabendo que a questão central é fulcral para colocar toda a pesquisa em movimento, torna-se impreterível a formulação de uma questão central sólida, abrangente e clara, pois é *“através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”* (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 32).

Desta forma, e tendo presente que o objetivo geral da investigação é estudar a cadeia de valor da AM, analisando as vantagens e custos das atividades primárias e de apoio, a pergunta central é ***“Como potencializar a cadeia de valor de Michael Porter na Academia Militar, utilizando os instrumentos de Gestão Estratégica, em contexto de mudança?”***.

#### 1.5. Questões de investigação

Partindo de uma questão central que já por ela é ampla, foi necessário orientar e dividir o estudo a fazer acerca da temática, pois as questões de investigação *“decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar”* (Fortin, 2009, p. 101).

Ramificámos a questão central nas seguintes questões de investigação:

**QI 1** – *Até que ponto pode o número de viaturas ser reduzido de forma a não limitar a realização de qualquer atividade tradicionalmente desenvolvida?*

**QI 2** – *Em que aspetos pode o serviço de alimentação ser melhorado, em ordem a possibilitar o aumento de qualidade com custos mínimos?*

**QI 3** – *De que forma as infraestruturas da Academia Militar podem ser otimizadas em prol das atividades realizadas diariamente?*

**QI 4** – *Quais são as carências de pessoal mais significativas nas áreas de gestão na Academia Militar?*

Inicialmente o projeto contava ainda com uma quinta questão de investigação – *“A introdução do processo de Bolonha trouxe consequências a nível financeiro para a instituição?”* – contudo, durante a fase de pesquisa e após reflexão concluímos que não ia de

encontro, nem contribuía para o nosso objetivo final, tendo sido suprimida deste estudo.

### 1.6. Hipóteses de investigação

Na impossibilidade de formular hipóteses devido à especificidade dos assuntos e desconhecimento dos aspetos técnicos não foram enunciadas quaisquer afirmações aquando da elaboração do projeto, para posterior confirmação ou infirmação.

A hipótese de investigação trata-se do *“enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. (...) Combina o problema e o objetivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados”* (Idem, p. 102), pelo que neste caso não foi possível prevê-los.

### 1.7. Objetivos

Toda a investigação está sustentada em objetivos que a fazem movimentar nas direções que mais concorrem para o resultado final esperado, pois *“o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir”* (Sousa e Baptista, 2011, p. 26).

Do conjunto dos objetivos deve estabelecer-se uma distinção entre os objetivos gerais e específicos, pois *“tanto os objetivos gerais como os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais”* (Idem), permitindo-nos assim traçar o caminho até ao último patamar, o objetivo último.

Como *“o enunciado do objetivo de investigação deve indicar de forma clara e limpa qual é o fim que o investigador persegue”* (Fortin, 2009, p. 160), o **objetivo geral** desta investigação constitui o estudo da cadeia de valor da AM, analisando as vantagens e custos das atividades primárias e de apoio.

Decorrente do objetivo geral, temos os seguintes **objetivos específicos**:

- Avaliar a gestão das viaturas para utilização em atividades curriculares e extra-curriculares, para que todos os pedidos sejam atendidos;
- Verificar a viabilidade de a AM ter um serviço de alimentação próprio e identificar medidas que possam melhorar o sistema atualmente utilizado;
- Avaliar o estado das infraestruturas, quer os espaços de lazer, quer os de atividade física, de descanso e de aulas, com o objetivo de evitar elevados custos em grandes obras por falta de manutenção;

- Enumerar as necessidades ao nível de recursos humanos, testando a viabilidade de substituir empresas civis com recursos humanos do QO da AM;
- Apresentar propostas que potencializem a cadeia de valor da AM.

### 1.8. Metodologia

Para a concretização desta investigação foi utilizada a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Relativamente às normas de redação, foram seguidas as de orientação para a redação do relatório científico final (Academia Militar, 2013). Em tudo o que a mesma é omissa foram seguidas as normas científicas previstas pelo Sistema Harvard.

Ainda no que diz respeito à redação, foi utilizado o novo acordo ortográfico.

A recolha dos dados foi realizada através de:

- Pesquisa documental;
- Pesquisa bibliográfica;
- Observações diretas;
- Guiões de Entrevista;
- Inquéritos por entrevista (com tratamento por análise de conteúdo);
- Inquéritos por questionário (com tratamento por análise quantitativa).

Numa primeira fase foi feita toda a recolha documental, que incluiu bibliografia de autores largamente associados a contributos na área de Gestão Estratégica, como artigos de opinião presentes em Revistas de Administração Militar.

Concluída a revisão de literatura fruto da primeira fase, onde os conhecimentos se encontravam consolidados e havia uma clara visão das necessidades de informação ainda existentes, foram elaborados os guiões de entrevista e colocados os inquéritos por questionário disponíveis *online* para resposta dos inquiridos.

Sempre socorrida de observações diretas que concorreram para a melhor orientação na prossecução da nossa investigação, foi feito o tratamento de todos os dados, quer qualitativa, quer quantitativamente, que permitiram tecer conclusões e fundamentar toda a nossa parte prática respeitante ao caso de estudo.

## 1.9. Estrutura

Por se tratar de um estudo de caso esta investigação encontra-se dividida em duas partes bem distintas: uma primeira parte teórica e uma segunda parte prática.

A nível de estrutura o trabalho conta com um total de seis capítulos, em que os dois primeiros estão englobados na parte teórica e os restantes quatro correspondem à parte prática.

O presente capítulo é o primeiro – Introdução – onde é dado a conhecer o tema, não só através da sua identificação, assim como a devida explicação e justificação da sua pertinência. São enumerados os objetivos que se materializam na questão central e de investigação, também elas enumeradas. É apresentada a metodologia recorrida no estudo.

O segundo capítulo – Revisão de Literatura – é, como o próprio nome sugere, o capítulo onde se faz o levantamento do estado da arte. Fruto da recolha bibliográfica, permite aferir conhecimentos e contribuir com a orientação certa a remanescência da recolha de dados através de outros instrumentos.

Entrando na parte prática, o terceiro capítulo – Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação – é onde se identifica o tipo de estudo feito, caracterizando a amostra utilizada para os inquéritos por questionário, bem como a enumeração dos restantes instrumentos utilizados e o desenrolar dos procedimentos na realização desta investigação.

No quarto capítulo – Estudo de Caso: Academia Militar – apresenta-se o conceito da cadeia de valor ajustado à realidade da AM e analisam-se as quatro atividades propostas para estudo através das informações recolhidas, por via de inquéritos por entrevistas e algumas observações diretas.

Para completar o seu antecessor, no quinto capítulo – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados – são analisados todos os dados recolhidos pelos inquéritos por questionários através de gráficos.

No último capítulo é apresentada a resposta tanto à questão central, como às de investigação, justificadas com os dados dos dois capítulos anteriores.

Não se constituindo como capítulo, mas tendo igualmente a sua importância no trabalho, temos a bibliografia e os apêndices, em que nestes últimos se apresentam todos os guiões de entrevista e o formato do inquérito por questionário aplicado, justificando-se o número excessivo de páginas utilizadas para tal pelo facto de se ter pretendido opiniões de comando e estratégia entrevistando vários comandantes, diretores ou civis, e de se obter informação junto do maior número de cadetes possível.

## Capítulo 2

### Revisão de Literatura

#### 2.1. Conjuntura económica atual

Fruto da crise da dívida soberana que afeta a Europa, e a par de medidas sociais e expansionistas que culminam, segundo o Boletim de Estatístico do Banco de Portugal, em dívida acima dos 130% e decréscimo do PIB, Portugal viu-se arrastado para a mó de baixo do ciclo da economia. Várias foram as medidas implementadas e muitas outras se adivinham, fruto da tentativa de vingar no Programa de Ajustamento Económico.

Com a redução gradual de ano para ano das verbas atribuídas no OE, todas as organizações se vêem obrigadas a fazer a melhor gestão possível dos seus recursos para que consigam continuar a garantir toda a qualidade que sempre foi característica dos seus bens/serviços.

É neste sentido que Varela (2006, p. 10) defende que é necessário “*redesenhar a organização e reformular ou reorientar a estratégia, para as adaptar à nova ‘paisagem competitiva’, confrontada, hoje, com um conjunto complexo de descontinuidades nos paradigmas tradicionais da gestão*”. Recorre-se, para isso, a vários instrumentos de gestão, no sentido de potencializar o seu desempenho, pois todas as flutuações da economia nacional interferem no desempenho das organizações por estas se caracterizarem como **sistemas abertos**, isto é, permutam energia e informação com os ambientes externos, sendo assim influenciados por estes.

#### 2.2. Modelos de planeamento

##### 2.2.1. Gestão Por Objetivos

O recurso à GPO é incontornável, pois “*mesmo que a administração por objetivos não fosse necessária para dar à empresa uma unidade no direcionamento e nos esforços de uma equipa administrativa, seria necessária para possibilitar uma gestão por autocontrolo*” (Drucker, 2001, p. 311), já que é através da GPO e do autocontrolo que se obtêm padrões mais elevados do que os comumente encontrados nas organizações.



Retomando a ideia de alinhar os objetivos das duas partes, colaboradores e organização, importa salvaguardar que a definição dos objetivos deve ser em conjunto com a gestão, tratando-se de uma abordagem participativa e democrática, não devendo simplesmente impor-se os objetivos aos trabalhadores. Desta forma, todas as pessoas sabem o que devem e como o devem fazer, qual é o objetivo final do seu trabalho, de que forma serão avaliadas, e qual o tempo necessário à sua concretização, bem como é que isso vai beneficiar toda a organização, o que leva a um melhor desempenho, sendo uma filosofia orientada para resultados. Assiste-se a um aumento da motivação, da dedicação e lealdade dos empregados, maior moral, liderança eficaz e determinada, e objetivos claros (Jesus, [s.d.]).

Varela (2006, p. 12) defende que a GPO consiste em conceber a atividade organizacional em torno de **seis fases**, ligadas às quatro **subfunções administrativas**, como se pode ver de seguida na enumeração:

- Fixação de objetivos gerais ou coletivos (planeamento);
- Fixação de objetivos individuais (planeamento);
- Ação individual com vista a alcançar os objetivos (liderança);
- Controlo de resultados (controlo);
- Tomada de ações corretivas (controlo);
- Avaliação de desempenho (liderança).

Não obstante todas as vantagens que esta técnica de gestão traz consigo ao permitir eficiência na utilização dos recursos, Varela (2006, p. 12) identifica algumas **lacunas**, como o facto de não ser generalizável, exigir demasiada informação, ignorar a valorização do resultado, e não questionar o porquê da atividade, procurando apenas fazê-la de forma eficiente.

Relativamente à última lacuna assinalada, a **Gestão por Atividades** sana essa questão, uma vez que ela se encarrega de questionar o que é feito, porquê e para quê. Esta técnica constitui-se um “*instrumento de auxílio à gestão e ao desenvolvimento das organizações, na medida em que permite explicar o que é feito, com que recursos e que valor acrescentado foi obtido*” (Idem), semelhante à cadeia de valor.

### 2.2.2. Balanced Scorecard

O BSC surgiu do desejo de criação de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos modelos tradicionais existentes nos anos 90, considerados insuficientes e ina-

dequados para assegurar a aferição da capacidade das organizações criarem valor no futuro, por se basearem apenas em indicadores económicos, financeiros e contabilísticos, como por exemplo o *Tableau de Bord*, que remonta a 1932 (Santos, 2008, p. 381).

Subjugando estas limitações apresentadas pelos sistemas tradicionais de avaliação, o BSC “(...) *permite o balanceamento ou equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiro e os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros) que lhe estão subjacentes, entre os indicadores de curto prazo e os indicadores de médio e longo prazos, e entre os indicadores de resultados (...)*” (Idem, p. 384).

Ainda que tenha sido originalmente projetado para uso das organizações do setor privado (com fins lucrativos), a aplicação do **BSC** pelas instituições do **setor público** têm mostrado um potencial muito maior. No caso do setor público não é obrigatória a adoção das quatro perspetivas apresentadas adiante, é sim importante aplicar a metodologia com um sistema enxuto de medição, edificado sob diferentes perspetivas do negócio, refletindo as diretrizes do futuro e o posicionamento competitivo da organização, integrando a gestão e servindo como seu principal instrumento de gestão estratégica (Ghelman e Costa, [s.d.]).

Não sendo obrigatória a adoção das quatro perspetivas apresentadas, devem ter-se em conta os reparos que de seguida são identificados (Idem). A **perspetiva financeira** não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento da função social característica do setor público. O foco é feito na execução do orçamento e não no lucro, pelo que a boa execução orçamental e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e apta a cumprir a sua missão.

Pelo facto de na AP o guia ser a satisfação das necessidades da sociedade e não o interesse dos acionistas, esta perspetiva em análise deverá estar na base do BSC e não no topo.

Na **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento** estão contemplados os colaboradores e o aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia de informação e da melhoria das práticas gerenciais, pelo que esta perspetiva se constitui como fundamental para o alcance de bons resultados.

Na **perspetiva dos processos internos** devem-se identificar os processos-chave da organização e o processo de inovação, pois dessa forma haverá um aumento da eficiência, de forma a ampliar os seus serviços a um maior número de pessoas. Se pensarmos nesta perspetiva com foco na eficiência será possível implementar medidas e programas que permitem criar condições para que as pessoas sejam atendidas satisfatoriamente.

Ao analisar a **perspetiva dos clientes** no setor público deve ter-se em atenção que é completamente diferente do setor privado, pois não se pode atender a um segmento de clientes de maneira diferenciada em detrimento dos demais cidadãos. Daqui se afere que o conceito de cidadão é muito mais amplo que o de simples cliente, tornando assim necessário que na AP se meça não só a melhoria da qualidade da prestação de serviços para o cliente direto, como também certificar que o cidadão está satisfeito com a prestação do serviço público.

Ainda que o BSC seja utilizado na gestão dos estabelecimentos de ensino superior por fornecer os alicerces de uma estrutura possível para um sistema de Gestão Estratégica, não é viável utilizá-lo na AM, ainda que a mesma seja um estabelecimento de ensino superior, por esta não gozar “*de autonomia administrativa e financeira e, dadas algumas particularidades da instituição militar, sobretudo as relativas à elevada centralização das decisões*” (Bravo, Vaz, Santos, 2012, p. 83).

Estando-nos a referir ao modelo de avaliação de desempenho não poderíamos deixar de nos referir ao **SIADAP**<sup>1</sup>, que tem como finalidade principal contribuir para a melhoria de desempenho e de qualidade de serviço da AP, e para a promoção da motivação profissional, da melhoria e do desenvolvimento de competências profissionais dos colaboradores do Estado (Dias, 2013).

O SIADAP não se limita a avaliar, muito menos quando a avaliação se deve apenas como resposta a imperativos burocrático-administrativos, havendo outras fases obrigatórias, pelo que a gestão do desempenho nos remete para três noções fundamentais da problemática da avaliação de desempenho, nomeadamente o processo, a melhoria, e o desenvolvimento. A avaliação deve ser enquadrada num processo contínuo, cujos objetivos últimos são a melhoria de desempenho e o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional (Idem).

### 2.3. Gestão Estratégica

É vista como a cúpula das diversas áreas em que se pode decompor a gestão de uma empresa, pelo que a sua definição deverá ser suficientemente abrangente, tal como Santos (2008, p. 328) a define como sendo “*um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente a*

---

<sup>1</sup> Estabelecido em Diário da República, 1.ª Série, N.º 250, de 28 de dezembro de 2007.

*assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência”.*

Da dita adaptação às constantes alterações surge o conceito de *learning organizations*<sup>2</sup>, que assenta no pressuposto de que “*as organizações para terem sucesso e crescerem, precisam constantemente de se adaptar e aprender, no sentido de poderem responder às contínuas alterações do seu meio envolvente*” (Idem, p. 305).

Sendo a mudança uma constante nas organizações, fruto essencialmente das variações do ambiente externo que acaba por influenciar o desenvolvimento tecnológico, a dinâmica de mercado e as relações com clientes, existe uma necessidade de ajustamento e adaptação. É neste sentido que surgem as **mudanças organizacionais**, podendo elas serem do tipo transacional ou transformacional. Se as mudanças ocorrerem apenas em alguns aspetos da organização são consideradas tipo **transacional**, se ocorrer a reconfiguração da organização, a rotura dos padrões existentes, a criação de novas estratégias e de uma nova missão, são mudanças do tipo **transformacional** (Burke e Litwin, 1992, pp. 523 a 545).

Fruto de um estudo feito por Bravo (2008, pp. 127 e 128) a nível de planeamento estratégico da AM, foi identificado como um dos objetivos estratégicos de médio prazo a melhoria do desempenho organizacional, passando por sub-objetivos como a melhoria da eficácia dos processos internos, aumento e diversificação do financiamento, rentabilização dos ativos e melhoramento da afetação dos recursos.

### 2.3.1. Outsourcing

Por o mundo dos negócios se encontrar em transformação acelerada, é necessário criar vantagem e em todas as áreas devemos ultrapassar a experiência e formação. Como as organizações perspetivam projetarem-se e criar valor acrescentado na área em que se especializam, e sendo difícil a especialização em todas elas, devem subcontratar as atividades secundárias ou acessórias (Bravo, Vaz, Santos, 2012, p. 68).

Para Santos (1998, p. 23), *outsourcing* define-se como “*o processo através do qual uma organização (contratante), em linha de conta com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspetiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou*

---

<sup>2</sup> Traduzido literalmente para português significa “organizações que aprendem”.

*longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista”.*

Por mais diversidade de definições que se possam encontrar para este mecanismo, todas elas irão abarcar a compra de serviços ao exterior, menores custos, e maior especialização (Conde, 2005, p. 47).

Ao analisar de forma abrangente o conceito poder-se-á afirmar que este será o processo pelo qual uma empresa liberta recursos de atividades cujo desempenho não é crítico através da contratação da execução destas a uma outra entidade. Ressalva-se que apenas a atividade central da organização (*core business*) é a única que não poderá ser subcontratada, uma vez que é a atividade crítica, ou seja, aquela de que a organização depende.

O recurso à contratação exterior assenta nos princípios de *“divisão do trabalho, concentração de esforços e recursos, e especialização”* (Santos, 2008, p. 291). Neste sentido, a AM está atualmente em fase de lançamento do concurso respeitante à exploração dos bares por uma empresa exterior na plataforma de compras públicas Vortal. Todo o processo está a ser tratado, ainda que esteja demorado devido a falhas no caderno de encargos, pelo que a data de início de funcionamento dos bares por uma empresa exterior prevista para 1 de agosto não se verá concretizada<sup>3</sup>.

### 2.3.2. Benchmarking

Trata-se de uma ferramenta cada vez mais familiar no mundo da gestão a nível estratégico e da qualidade total, num esforço contínuo de melhoria dos processos das organizações, uma vez que *“é um instrumento de gestão cuja utilização poderá oferecer meios eficientes de se desenvolverem as ações mais necessárias ao cumprimento dos programas que se decidir implementar”* (Reis e Reis, 2006, p. 1). Ou seja, não é mais do que a *“comparação dos níveis atuais de uma instituição com os de outras com base em valores-padrão”* (Bravo, Vaz, Santos, 2012, p. 106), associando-se, inevitavelmente à qualidade, tal como o ciclo PDCA abordado posteriormente neste capítulo.

Também este processo vai de encontro ao potencializar de atividades suscetíveis de acrescentar valor à organização, tratando-se de uma *“sistemática e metódica análise e pesquisa do mercado, orientada para produtos, serviços, processos e práticas de gestão de*

<sup>3</sup> Cfr. observação direta com SAj Cardoso, em 17 de junho de 2014, às 14h50m.

*outras organizações (normalmente líderes), com vista à identificação e conhecimento das ‘melhores práticas’ naqueles domínios (...)*” (Santos, 2008, p. 301).

Esta partilha de informações de boas práticas entre organizações proporciona a reformulação dos procedimentos identificados como responsáveis das diferenças de desempenho, uma vez que se traduzem como novas soluções para problemas semelhantes, permitindo aperfeiçoar os seus próprios processos de trabalho.

Antes de se iniciar o projeto de *benchmarking* é necessário que a organização conheça muito bem as suas atividades e os seus pontos fortes e fracos; conheça também os pontos fortes e fracos da concorrência; e incorpore o melhor do mercado na sua organização, tentando sempre que possível excedê-lo (Reis, 2005, p. 10). Atentando o projeto em si, este tem **quatro fases** (Santos, 2008, pp. 301 e 302), a saber:

- Planeamento;
- Recolha e tratamento de dados;
- Análise e comparação de dados;
- Elaboração e implementação do plano de mudanças.

No que diz respeito ao **planeamento**, neste deve identificar-se o objetivo do *benchmarking*, isto é, as áreas, processos ou atividades que serão objeto de aperfeiçoamento, e quem se vai estudar, ou seja, as organizações com as quais se vai comparar.

A **recolha dos dados** será feita junto das organizações selecionadas na primeira fase como sendo as líderes de mercado. Antes desta recolha deverá ser analisada a própria organização, procedendo-se à identificação dos elementos essenciais de desempenho e dos seus indicadores, isto porque a *“recolha destes elementos torna mais fiável o processo de mensuração e ajuda a desenvolver o grupo final de padrões a serem utilizados”* (Reis, 2005, p. 10). Quanto ao **tratamento dos dados** recolhidos, estes devem ser verificados através da avaliação da conformidade entre as informações estabelecidas como necessárias previamente e as que realmente foram recolhidas, bem como a comprovação do rigor dessas mesmas informações recolhidas (Pinho, 2000, p. 37).

Na **análise e comparação dos dados** recolhidos na fase anterior apuram-se as diferenças entre o desempenho da própria organização e da qual se tomou como referência, justificando-as, se possível. É através da disparidade entre os indicadores de desempenho que se identificam os elementos que estão na base do sucesso do concorrente (Reis, 2005, p. 11).

A última fase, que se traduz na **elaboração e implementação do plano de mudan-**

cas, ou seja, a aplicação dos resultados obtidos através deste processo, pode tornar-se na fase mais difícil. É necessário que o plano de implementação seja analisado à luz do plano estratégico da organização para que a *“assimilação das melhores práticas seja coerente com os objetivos estratégicos da empresa”* (Pinho, 2000, p. 43).

Chiavenato (1999, p. 443) identifica como ponto desfavorável na aplicação desta técnica o facto de os estudos demorarem algum tempo até estarem prontos, podendo tornar as práticas a implementar obsoletas pelo surgimento de novas enquanto a organização se ocupava com o estudo. Logo, o *benchmarking* não deve cessar com a conclusão da última fase, devem ser procurados novos processos a melhorar e manter uma vigilância contínua nos processos já melhorados. Também a avaliação do desempenho empresarial não deve cessar com a utilização do *benchmarking*, devendo sempre recorrer-se às restantes modalidades.

Aplicando-se a presente investigação a uma instituição militar, torna-se pertinente verificar se é justificável ou mesmo possível aplicar este conceito, pelo que Reis (2005, p. 9) adianta que o *benchmarking* *“será válido para a Instituição Militar, sobretudo nas numerosas atividades de logística, melhorando nomeadamente a performance das compras, da distribuição dos produtos (munições, combustíveis, alimentos, medicamentos, correio, etc.) pelos aquartelamentos, elevando a sua produtividade, eficiência e eficácia”*.

### 2.3.3. Vantagem competitiva

Este conceito é entendido como a *“extensão com que uma determinada organização consegue oferecer aos seus clientes um valor superior ao oferecido pela sua concorrência”* (Santos, 2008, p. 251).

Para se conseguir identificar a vantagem competitiva e, posteriormente, intensificá-la, não se pode olhar para a organização como um todo, sendo necessário ir até à sua origem nas inúmeras atividades. É no estudo destas atividades que surge a cadeia de valores enquanto instrumento de análise das fontes da vantagem competitiva, pois ela *“desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”* (Porter, 1992, p. 31).

Estando identificadas as atividades estrategicamente importantes é possível ganhar vantagem competitiva ao realizá-las de forma economicamente mais rentável ou de melhor forma, isto é, recorrendo à liderança de custo ou à diferenciação, respetivamente. Para Por-

ter apenas existem estas **duas fontes de vantagens competitivas**, explanando (Santos, 2008, p. 251 *apud* Porter, 1985):

- **Liderança de custo:** apresentar o mesmo produto ou serviço que a concorrência com um custo menor que esta;
- **Diferenciação:** apresentar um produto ou serviço com características ímpares que compense o valor mais elevado que o praticado pela concorrência.

Cada vez mais se aposta na diferenciação, isto é, nas capacidades distintivas, tal como apelidou Varela (2006, p. 10) ao dizer que *“para manter as vantagens competitivas, é necessário que as organizações apostem na obtenção e manutenção de certas características que não possam ser reproduzidas pela concorrência”*.

Para se trabalhar a vantagem competitiva da organização é necessário que se faça um plano realista e não planos *“construídos com base em projeções e custos e preços futuros que estão quase invariavelmente erradas”* (Porter, 1992, p. 22). Acertar no plano para que seja possível potencializar a vantagem competitiva trará elevadas taxas de rentabilidade, bem como uma posição competitiva favorável e sustentável, pois a *“base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva”* (Santos, 2008, p. 252 *apud* Porter, 1985).

#### 2.3.4. Cadeia de Valor de Michael Porter

Toda e qualquer organização é constituída pelo conjunto das atividades que executa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu serviço, produto ou solução, sendo essas mesmas atividades um reflexo da sua história, estratégia, método de implementação da própria estratégia, e da economia básica. O conjunto das atividades de uma organização em particular pode ser representado numa cadeia genérica de valor (Porter, 1992, pp. 33 e 41). Para além da cadeia genérica de valor, também o BSC e o *Tableau de Bord*, já abordados, privilegiam o tratamento e análise por processos.

A cadeia de valor surge como instrumento para identificar as vantagens competitivas por ser um *“conjunto de atividades (de valor), física e tecnologicamente distintas, resultantes da desagregação da organização nas suas atividades de relevância estratégica, através das quais a organização cria um bem ou serviço valioso para os seus clientes”* (Santos, 2008, p. 253).

A cadeia de valor deve conferir aos produtos mais valor acrescentado do que a so-



ma dos valores acrescentados de cada atividade individual, ou seja, deve criar valor ao beneficiar de toda a interdependência entre as atividades, gerando assim **sinergia**. Este valor total da cadeia de valor referido consiste em **margem** e atividades de valor, sendo que “*a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor*” (Porter, 1992, p. 34).

A cadeia de valor apresenta-se dividida em dois subgrupos de atividades, sendo elas as **atividades primárias**<sup>4</sup>, que engloba as que estão “*relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços*” (Freire, 1997, p. 495), e as **atividades de apoio**<sup>5</sup>, que, tal como o nome indica, “*apoiam, direta ou indiretamente, a execução das atividades primárias*” (Idem).

Deve ser gerida como um sistema de **atividades interdependentes**, uma vez que uma atividade necessita do sucesso de outra, devendo agir de forma sincronizada. É pela forma como as atividades se relacionam, no modo como uma atividade de valor é executada, e no custo ou desempenho de outra que são criados elos (Rebouças, 2010). Se a organização conseguir fortalecer os seus elos terá uma maior capacidade de conquistar a sua vantagem competitiva.

O conceito da cadeia de valor não se esgota nele mesmo, estando a mesma integrada numa outra cadeia mais abrangente, o **sistema de valor**. Esse mesmo sistema é constituído não só pela cadeia de valor da própria organização, como pela cadeia de valor do fornecedor a montante, e pela cadeia de valor do cliente a jusante.

#### 2.3.4.1. Atividades primárias

São cinco as categorias identificadas como genericamente pertencentes às atividades primárias das organizações. Estas atividades caracterizam-se por concorrerem diretamente para um resultado a ser consumido fora da organização, sendo, no fundo, essa a missão da organização. As atividades primárias são as seguintes (Porter, 1992, pp. 36 e 37):

- **Logística interna.** Nesta categoria estão incluídas todas as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de matérias-primas, não só a nível de controlo de *stocks*, como também de devoluções a fornecedores.
- **Operações.** Engloba todas as atividades incluídas na transformação dos *inputs*

<sup>4</sup> As atividades primárias são a Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas, e Serviço.

<sup>5</sup> As atividades de apoio são a Aquisição, Desenvolvimento e Tecnologia, Gestão de Recursos Humanos, e Infraestruturas da Empresa.

em *outputs*, desde o trabalho com máquinas, embalagens, montagens, manutenção dos equipamentos, testes e operações de produção. Como no fabrico dos produtos e na prestação dos serviços são consumidos avultados recursos materiais e financeiros e gerados custos operacionais significativos, deve adotar-se uma boa política de gestão para que sejam eliminados os desperdícios de tempo e de recursos ao longo da cadeia operacional (Idem, pp. 502 e 503).

- **Logística externa.** Inclui atividades necessárias após a conclusão do produto final, nomeadamente a receção, armazenagem e distribuição.

- **Marketing e vendas.** Integra todas as atividades que concorrem para a persuasão do cliente na compra do produto, podendo ser por meio de propaganda, promoção, cotação, propostas, relacionamento com canais de distribuição e fixação de preços.

- **Serviço.** Prende-se essencialmente com o serviço pós-venda, especificamente para manter ou aumentar o valor dos produtos fornecidos. Destas atividades podem destacar-se a instalação, reparação, formação ao cliente, fornecimento de peças, ajustes e garantias.

#### 2.3.4.2. Atividades de apoio

Contrariamente às atividades primárias, as de apoio não se relacionam com o exterior, contribuindo apenas, direta ou indiretamente, para a produção. Segundo Porter (1992, pp. 37 a 40), são as seguintes quatro as atividades de apoio:

- **Aquisição.** Prende-se com a função de compra num sentido mais abrangente, em que é considerada toda a magnitude das compras totais, ou seja, inclui não só artigos de consumo (matérias-primas e provisões), como também ativos tangíveis (máquinas, equipamento de laboratório e de escritório, e instalações) empregues na cadeia de valor.

- **Desenvolvimento de tecnologia.** Identicamente à atividade anterior, também esta intitulação contribui para que seja entendido no seu sentido amplo e não apenas para se referir à conotação limitada sugerida por pesquisa e desenvolvimento. Desta forma, aqui estão englobadas todas as inovações, procedimentos e desenvolvimentos tecnológicos dos equipamentos envolvidos no processo de produção, não esquecendo o *know-how*, tudo relacionado com a melhoria do produto e/ou processo. Para além do que foi enumerado, grande parte das atividades de valor empregam uma tecnologia que combina uma série de subtecnologias diferentes, envolvendo diferentes disciplinas científicas, como é o caso de operações com máquinas, que en-

volve metalurgia, eletrônica e mecânica.

– **Gestão de recursos humanos.** Engloba atividades respeitantes ao recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e remuneração do pessoal. Talvez seja das atividades mais importantes da cadeia de valor, pelo facto dos recursos humanos serem a base de uma organização, residindo neles a chave para a vantagem competitiva, devido às suas qualificações e motivação, já que *“todas as decisões são tomadas por pessoas e, sem as pessoas, nenhum plano estratégico pode ser executado”* (Freire, 1997, p. 500).

– **Infraestrutura da empresa.** Devido à sua vasta aplicação ao prestar apoio a toda a cadeia de valor e não a atividades individuais, são incluídas nesta categoria atividades como a direção geral, jurídica, administrativa e financeira, a contabilidade, e a gestão da qualidade e de questões com instituições governamentais.

### 2.3.5. Ciclo PDCA

Também conhecido por Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart, tem como propósito assegurar a melhoria contínua da organização ao tornar os processos de gestão mais ágeis, claros e objetivos. É perspetivando esta melhoria que Bravo (2012, p. 81) realça como objetivo geral *“introduzir um processo de melhoria contínua, ou seja de garantia da qualidade, ao nível dos vários processos internos da vida da instituição, que constituem as suas principais áreas de atividade: da formação militar, de organização da atividade académica, dos serviços administrativos”*.

Esta técnica para controlo de processos parte da insatisfação com o estado atual da organização, que leva à análise dos ditos processos de forma a maximizar a eficiência e alcançar a excelência de produtos ou serviços. Conclui-se que se trata de uma ferramenta de gestão de qualidade.

Para esta função, a AM conta com uma secção de qualidade formalizada desde 2004, cuja pertinência se depreende com a necessidade de *“garantir o apoio ao comando nas áreas de estudos e planeamento, de avaliação, de qualidade, de apoio psicopedagógico e de tecnologias de informação”*<sup>6</sup>.

Tal como o próprio nome alude, este ciclo compreende quatro fases distintas, sendo elas (Daychouw, 2007, pp. 132 e 133):

<sup>6</sup> Cfr. afirmação de Antão (ver Apêndice A).

- **Plan** (Planeamento): deve-se estudar o processo atual, identificando todos os problemas e elaborar o plano de melhorias a implementar;
- **Do** (Execução): implementa-se o plano traçado no passo anterior, registando as mudanças;
- **Check** (Verificação): avaliar as mudanças através dos dados recolhidos no passo anterior e comparar com as metas estabelecidas inicialmente no planeamento;
- **Act** (Ação): para os resultados positivos os processos deverão ser padronizados, enquanto para os resultados negativos se deve aplicar de novo o processo, revendo o plano original.

Com o Planeamento Estratégico levado a cabo pela AM “*têm-se melhorado alguns procedimentos, ajudando a detetar erros nas práticas letivas ao nível dos processos ligados ao ensino/aprendizagem e todas as outras estruturas ligadas ao apoio, à forma de gerir o próprio processo de ensino/aprendizagem*”<sup>7</sup>. Graças a esta preocupação de detetar e melhorar processos, “*houve então um melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização porque, ao permitir detetar melhor as vulnerabilidades aos vários níveis/patamares institucionais, permite que se façam planos de melhoria específicos aos vários níveis, alocando recursos à resolução do problema específico que se vai traduzir em melhoria progressiva do sistema e essa eficiência traduz-se em resultados de eficácia ao longo do tempo*”<sup>8</sup>.

Para elaborar um plano a implementar podemos recorrer aos conceitos anteriormente explanados no que diz respeito ao *benchmarking*, *outsourcing* ou analisar a cadeia de valor para se identificar qual a vantagem competitiva e poder trabalhá-la.

Atentando no nome do processo percebemos que se trata de facto de um ciclo e, por isso, deve repetir-se, não tendo um fim obrigatório definido. Como observámos na explicação das fases do processo, é possível que sejam identificadas deficiências no final do processo, sendo que a identificação de soluções para as mesmas através de ações corretivas é desejável e só conseguida através de um novo planeamento, isto é, um novo ciclo PDCA. Também por ser um ciclo, as etapas devem ser seguidas ordenada e obrigatoriamente, não sendo possível a não execução de uma das etapas do ciclo, uma vez que pode comprometer seriamente o processo de melhoria contínua (Periard, 2011).

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Ibidem.

Muito próximo deste conceito de melhoria contínua está o conceito *Kaizen*<sup>9</sup>, em que a ideia base é a de que as melhorias não precisam de ser grandes, mas sim contínuas e constantes, pelo que existe uma divulgação de resultados e necessidades por parte da Secção de Qualidade através de *“briefings de informação e apresentação dos resultados ao comando e no conselho pedagógico, e dados a conhecer a todos os docentes e regentes de cadeiras, chefes de departamento, diretor de ensino e adjuntos”*<sup>10</sup>, não só pela transmissão de resultados, mas também pela transmissão de eventuais falhas ainda a serem colmatadas.

### 2.3.6. Serviços partilhados

O termo surge na previsão do funcionamento em rede e partilha de atividades entre diferentes organizações, tratando-se de *“uma estratégia colaborativa onde um conjunto de funções é concentrado numa nova e semiautónoma unidade corporativa com uma estrutura desenhada com vista à promoção da eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria do serviço em prol dos clientes internos”* (Pereira, 2008, p. 11).

Segundo Santos (2010, p. 17 *apud* Pereira, 2008, p. 11), no que concerne aos contornos deste termo a nível da AP nacional, *“(...) poderemos afirmar que, uma vez que o Estado consome recursos financiados pelos cidadãos, é lícito esperar por parte dos responsáveis pela AP a contínua melhoria dos serviços prestados e a permanente adoção dos modelos que maximizem a eficácia e eficiência dos serviços e, por conseguinte, melhorem os serviços prestados. É com este intuito que surge a ideia de transportar para o sector público, o conceito de serviços partilhados já utilizado no sector privado”*. É neste contexto que em 2012 surgiu a GeRAP, que é a *“entidade pública de cariz empresarial nos moldes previstos no regime do setor empresarial do Estado, a quem compete assegurar o desenvolvimento de serviços partilhados no âmbito da AP”* (Ministério das Finanças, 2009).

No caso da AM, este conceito enquadra-se no facto da mesma proporcionar formação aos cadetes de GNR, para além dos cadetes do Exército, existindo uma concentração de recursos de ministérios diferentes. Para além disso, e um exemplo com maior dimensão, é a futura concentração dos EMES no mesmo local, juntando assim os três ramos das FA, o que implica um ambiente de coopetição entre os mesmos.

<sup>9</sup> Na sua expressão japonesa original significa “mudar para melhor”.

<sup>10</sup> Cfr. afirmação de Antão (ver Apêndice A).

## Capítulo 3

### Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

#### 3.1. Tipo de Estudo

Tendo em conta os objetivos definidos, adequa-se o tipo de investigação que melhor perspetiva os resultados finais a obter, pois ao tipo de estudo “*corresponde um desenho que especifica as atividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação*” (Fortin, 2009, p. 133).

Desta forma, e tendo em conta que não pretendemos apenas descrever fenómenos num determinado período de tempo, a investigação passa a transcender o caráter descritivo e assume-se como um **estudo exploratório/descritivo**, pois pretendemos também o “*reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 57).

#### 3.2. Amostra

A nossa amostra englobou inquéritos por questionário a 116 cadetes e inquéritos por entrevista a 15 pessoas, militares e civis.

Os cadetes cujo inquérito por questionário foi aplicado reuniam condições para responderem às perguntas específicas sobre as quatro atividades desenvolvidas na AM num período temporal que engloba os últimos dois anos até ao presente, sendo constituído assim por cadetes do 3.º, 4.º e 5.º anos. Estes 116 cadetes são representativos do universo, permitindo que os resultados tenham sido generalizados a todos, garantindo a fiabilidade, comparabilidade e veracidade dos resultados, já que é um “*procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada*” (Fortin, 2009, p. 202).

Este instrumento não permite uma recolha de dados tão aprofundada como aquela obtida com os inquéritos por entrevista, no entanto, consegue-se traduzir os objetivos do estudo em variáveis mensuráveis.

No que concerne aos inquéritos por entrevista foram realizados não só a oficiais, mas também a civis que pela função que exercem quer na AM, quer noutra instituição abordada, conseguissem fornecer explicações e informações mais técnicas.

### 3.3. Instrumentos

No decorrer do planeamento da presente investigação, após escolha e formulação do problema foram enumerados os objetivos, os quais necessitaram da aplicação dos melhores instrumentos para a respetiva recolha de dados, pois *“a natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar”* (Idem, p. 239).

Por se tratar de um estudo exploratório/descritivo, os instrumentos escolhidos para a recolha de dados foram a **análise documental**, os inquéritos por **entrevista** e **questionário**, o **estudo de caso** e as **observações diretas**. A utilização de vários instrumentos permitiu triangular a informação, estabelecendo comparações e assegurando maior credibilidade.

Para existir uma análise documental é necessário que a jusante exista uma recolha de dados, tornando assim esta última técnica fundamental quer seja *“complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre o tema ou problema”* (Sousa e Baptista, 2011, p. 89).

O inquérito por entrevista é *“um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações”* (Ketele e Roegiers, 1999, p. 18), pelo que a interação com os inquiridos permitiu a abordagem de pontos que não estavam pensados inicialmente.

No sentido de abranger todos os envolvidos neste estudo aproveitou-se as possibilidades oferecidas pela Internet fazendo chegar um inquérito por questionário *online* aos cadetes. No questionário foram feitas *“uma série de questões que abrangem um tema de interesse (...) não havendo interação direta”* (Sousa e Baptista, 2011, p. 91) entre nós e os cadetes, de onde advém uma poupança de tempo. O questionário aplicado foi do tipo misto, por conter perguntas de resposta aberta e fechada.

Por se tratar de um estudo específico segue os moldes de um estudo de caso, que é a *“exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada. É um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, um caso, que é único, específico, diferente e complexo”* (Idem, p. 64).

Por nos integrarmos no meio do objeto de estudo, isto é, frequentar a AM, recorrer

à observação participante permitiu “*ter acesso às perspetivas das pessoas com quem interage, ao viver os mesmos problemas e as mesmas situações (...) aos quais um observador exterior não teria acesso*” (Ibidem, p. 88).

### 3.4. Procedimentos

Os procedimentos realizados durante as dez semanas destinadas à realização do TIA seguiram, maioritariamente, a fita do tempo planeada aquando do projeto, tendo-se iniciado este período na primeira semana de fevereiro. Na primeira metade teve lugar a revisão de literatura e construção de instrumentos a serem utilizados, isto é, elaboração de guiões de entrevistas e de inquéritos por questionário, a aplicar *online*. A revisão de literatura foi feita com base em livros adquiridos na biblioteca da AM e do ISEG, bem como artigos em Revistas de Administração Militar disponibilizadas pela EPS, e ainda alguns trabalhos *on-line* relacionados com o assunto.

Pelo número de inquéritos por entrevista a realizar, o período de tempo que lhes estava destinado acabou por se alongar até à segunda metade, uma vez que estávamos dependentes da disponibilidade dos inquiridos. A análise e interpretação de dados foram feitas apenas no término da aplicação desses instrumentos. Face a esta variação, e por ser algo previsto, a redação do TIA foi realizada desde que houve informação para tal, não nos limitando apenas ao final da segunda metade, como era previsto para essa ação.

O local da realização do TIA foi a AM Sede, sendo que o trabalho de campo se articulou nas várias instituições a que pertencem os inquiridos, como foi o caso do AAMA, UnApAMAS, EN, AFA, MM, DIE, CM e IPE.



## Capítulo 4

### Estudo de Caso: Academia Militar

#### 4.1. Apresentação e caracterização dos processos

Atentando especificamente no caso da AM e apenas no que diz respeito às quatro atividades propostas à investigação, serão aqui expostas todas as suas práticas e trâmites, a par das informações recolhidas na mesma área, junto da AFA, EN, IPE e CM.

Tendo como farol apresentar soluções ou propostas que se traduzam como práticas mais vantajosas a todos os níveis, será pertinente saber se a AM estará disposta à mudança ou se haverá algum impedimento. Costa explica que *“infelizmente não depende só de nós. A AM é mais um órgão que está inserido na estrutura superior do Exército, onde estão definidas as intervenções nas várias áreas. O Cmdt da AM pode fazer proposta à área da logística, do pessoal (...), mas não tenho liberdade total de gestão pessoal, há um comando próprio para gerir esses meios”*<sup>11</sup>. Neste ponto a AM parte logo em desvantagem, pois padece de mais limitações e dependência hierárquica que as demais instituições das FA<sup>12</sup>.

##### 4.1.1. Serviço de alimentação<sup>13</sup>

O foco da investigação incide sobre o AAMA, já que todos os EMES se irão concentrar nesse local, no entanto, uma recente mudança teve lugar na AM Sede, pelo que será igualmente abordado. Até então, o serviço de alimentação do AAMA divergia do serviço da AM Sede, pois no AAMA *“a MM é responsável por confeccionar e distribuir a alimentação”*<sup>14</sup>, enquanto na AM Sede, até 1 de dezembro de 2013, eram requisitados os géneros à MM, e geridos e confeccionados pela própria AM. Atualmente *“a MM fornece*

---

<sup>11</sup> Ver Apêndice C.

<sup>12</sup> Cfr. afirmação de Borrego (ver Apêndice D) e afirmação de Ribeiro (ver Apêndice E).

<sup>13</sup> Para comparação com as instituições militares estudadas consultar as respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Serviço de alimentação, através de afirmações de Borrego (ver Apêndice D), Ribeiro (ver Apêndice E), Soares (ver Apêndice K) e Feliciano (ver Apêndice L).

<sup>14</sup> Cfr. afirmação de Marianito (ver Apêndice F).

*refeições por pessoa, ou seja, por capitação*”<sup>15</sup>.

As razões da mudança são essencialmente a extinção do HMP. Rosa explicou que *“isso acabou por ser um impulso, porque o Exército desde 2009 para cá tem vindo a adotar uma política de concentração de recursos e de criação de apostas nas cozinhas de confeção centralizada, isto é, bases logísticas de confeção que confeccionam e depois distribuem. Pelo facto da desativação do HMP era necessário arranjar uma alternativa que fosse central e conseguisse continuar a apoiar estes locais de distribuição e, no fundo, aproveitar a oportunidade para pegar numa unidade que estava à margem do sistema de alimentação do Exército, ou seja, pôr normal o sistema de alimentação da AM*”<sup>16</sup>.

Ao adotar-se este novo sistema de alimentação sentiram-se algumas mudanças indicadas por Santos como sendo a *“obrigação de planeamento e coordenação entre os diversos intervenientes no processo; diminuição de custos de confeção (de um modo global) e não na ótica só da AM; diminuição dos militares empenhados no processo de confeção, libertando-os para outras tarefas, uma vez que passou a ser assegurado na íntegra pelo pessoal da MM (pessoal civil); diminuição da margem de manobra da AM no que respeita a alterações de ementas e controlo de géneros*”<sup>17</sup>, resumindo as mudanças indicadas também por Silva e Cunha<sup>18</sup>.

Questionados acerca de se tratar de uma mudança positiva ou negativa as opiniões dividem-se, no entanto, analisando os respetivos fundamentos podemos concluir que este serviço de alimentação teria tudo para ser aceite se fossem limadas algumas arestas. Santos defende que é uma alteração positiva, salientando que *“tudo o que implica racionalização de meios e gestão adequada de recursos, na conjuntura atual é positivo e imperioso*”<sup>19</sup>, não se focando portanto na situação concreta vivenciada na AM. Já Silva explica que *“nesse momento os serviços que eles estão a prestar aqui só podem melhorar, pois pior que isto não acredito que venha mais. Eles têm que melhorar muito!”*<sup>20</sup>. Cunha foi curto, dizendo que não foi de todo positiva esta alteração<sup>21</sup>.

Avaliando esta alteração pelos *feedbacks* recebidos, a opinião é unânime ao afirmar-se que houve contentamento nos primeiros quinze dias, especialmente no que diz respeito ao serviço à mesa, uma vez que era feito por pessoas especializadas, e não por militares

<sup>15</sup> Cfr. afirmação de Cunha (ver Apêndice B).

<sup>16</sup> Ver Apêndice G.

<sup>17</sup> Ver Apêndice H.

<sup>18</sup> Ver Apêndice H e Apêndice B, respetivamente.

<sup>19</sup> Ver Apêndice H.

<sup>20</sup> Ver Apêndice I.

<sup>21</sup> Ver Apêndice B.

que o faziam de forma adaptada. No entanto, esse sentimento rapidamente desapareceu e Silva diz que *“a partir daí o serviço tem sido diminuído sempre. Tanto o serviço de distribuição à mesa, como, e principalmente, a confeitaria”*<sup>22</sup>. Cunha acrescenta ainda que se registaram *“algumas situações de alguns géneros com má confeitaria e, principalmente, pouca quantidade”*<sup>23</sup>.

De forma a avaliar o atual sistema de alimentação foram identificadas numa análise de conteúdo as vantagens e desvantagens<sup>24</sup>.

Rosa garante que *“logo no início do programa, e mais do que uma vez, da parte do TGen Cmdt recebi os melhores inputs de qualidade. As pessoas andaram ali com algum receio de que com a mudança pudesse haver alguma afetação, mas até disse que sentia que o sistema tinha melhorado”*<sup>25</sup>. Querendo atestar a veracidade desta informação junto do TGen Cmdt da AM questionámo-lo acerca do recebimento de alguma queixa, pelo que Costa nos informou que há necessidade de haver reuniões semanais entre o TGen Cmdt da AM e o chefe da DSG, bem como com o próprio diretor da MM.

Por várias pessoas foi apontado o decréscimo de qualidade na confeitaria e preparação das refeições, contrariamente à qualidade esperada da MM, pelo que Rosa se defende dizendo que *“as pessoas que estavam lá continuaram, os que nós para lá levámos têm provas mais do que dadas de que são profissionais de excelência. (...). O que eu tenho muita dificuldade em aceitar é que me digam que antes a qualidade era boa e agora a qualidade de confeitaria já é má, quando estes profissionais da MM não têm nada a ver com as praças do serviço militar obrigatório que estavam ali”*<sup>26</sup>.

Fruto do término da aquisição dos géneros para confeitaria das refeições pela AM, foi apontado que com isso deixou de haver a possibilidade de gestão dos géneros de modo a que conseguissem prestar o apoio social, o que se torna duvidoso, pois os géneros são igualmente geridos, ainda que agora seja pela MM e não pela AM. Para este facto Rosa elucida que *“enquanto as unidades têm uma determinada dotação e requisitam em função de uma ementa, a AM geria um bolo, tudo aquilo que a AM pedia era fornecido, e isto gerava uma grande disparidade daquilo que eram os consumos da AM ou aquilo que eram os consumos de uma unidade normal”*<sup>27</sup>. Especificamente em relação ao apoio social, *“todos os meses [a MM fornece] 3000 refeições a mais e ninguém está a pagar, para cobrir*

<sup>22</sup> Ver Apêndice I.

<sup>23</sup> Ver Apêndice B.

<sup>24</sup> Ver Apêndice N.

<sup>25</sup> Ver Apêndice G.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Ibidem.

essas necessidades”<sup>28</sup>.

Verificada a insatisfação com o serviço de alimentação atual, questionámos a possibilidade de procura de uma empresa civil, no entanto, por todos foram identificadas barreiras, pois *“isto é uma questão de decisão do Exército, não tem a ver connosco”*<sup>29</sup>. Mariani tenta justificar a posição da MM, dizendo que a mesma *“existe para servir o Exército, se está vocacionada para isso tem que rentabilizar, utilizando o mínimo possível”*<sup>30</sup>.

Cunha defende que apenas seria justificável a AM contratar uma empresa que não a MM se o serviço fosse melhor e mais barato do que aquele que é prestado, salientando que há sempre a possibilidade de aniquilar a flexibilidade do Cmdt<sup>31</sup>. No entanto, tendo em conta a especificidade da condição militar, Santos alerta que *“não devemos sob qualquer pretexto perder internamente a capacidade de confeção e garantir o apoio contínuo e eficaz, quer em quartel, quer em ambiente operacional”*<sup>32</sup>. Rosa defende a casa que comanda ao argumentar que *“à MM, apesar de ser uma empresa com autonomia administrativa e financeira, o lucro é importante mas não é o objetivo (...) Depois há uma outra questão, é que a MM é dirigida por militares, portanto, quando presta serviço está a prestar um serviço aos seus, e eu, se tiver uma forma de fazer melhor, é essa que faço. (...) A empresa tenta maximizar o lucro mantendo o cliente, e eu, enquanto diretor da MM, procuro maximizar a qualidade mantendo resultados equilibrados”*<sup>33</sup>. A questão aqui levantada relativamente ao serviço ser realizado por militares vai de encontro à outra preocupação de Santos relativamente às devidas deferências no trato de um Gen<sup>34</sup>, por exemplo.

Contudo, já alguns estudos<sup>35</sup> foram feitos com o intuito de apurar se existe vantagem ao recorrer à MM ou se seria preferível adotar outro sistema de alimentação, pelo que todos foram unânimes na conclusão que apresentaram ao garantir que a MM não é de todo vantajosa. Como solução foi indicada a contratação centralizada numa nova entidade que tenha simultaneamente autonomia para a aquisição de géneros e as valências de confeção e distribuição (Fernandes [et al.], 2013, p. 20), passível de ser adotado pela AM.

<sup>28</sup> Cfr. afirmação de Rosa (ver Apêndice G).

<sup>29</sup> Cfr. afirmação de Silva (ver Apêndice I).

<sup>30</sup> Ver Apêndice F.

<sup>31</sup> Cfr. afirmação de Cunha (ver Apêndice B).

<sup>32</sup> Ver Apêndice H.

<sup>33</sup> Ver Apêndice G.

<sup>34</sup> Cfr. afirmação de Santos (ver Apêndice H).

<sup>35</sup> Esses estudos estão presentes nos seguintes trabalhos: Fernandes, Hélio Corguinho [et al.] (2013). *Extinção da Manutenção Militar: o fornecimento de artigos da classe I às U/E/O*, Trabalho de Investigação, [policopiado], Póvoa de Varzim, Escola Prática dos Serviços e Lopes, João Francisco Mesquita Folgado Vicente (2010). *A importância da Manutenção Militar no sistema logístico do Exército Português*, Trabalho de Investigação Aplicada, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.

Concentrando-nos agora no AAMA, em que o serviço já é garantido há algum tempo pela MM, que aproveita as cozinhas da UnAp para confeccionar e distribuir, *“o feedback é muito positivo, sendo sempre realçado por todos as melhorias significativas quer no produto final que é colocado nos pratos, quer na variedade de pratos apresentados”*<sup>36</sup>.

Em nada a alteração que teve lugar na AM Sede interferiu com o serviço de alimentação do AAMA, contudo, foi notado pelos usufruidores desse serviço que há cerca de dois anos houve uma mudança a nível de redução da capitação e variedade, em que o pequeno-almoço deixou de ter tanta diversidade, e deixou de haver possibilidade dos cadetes repetirem o prato principal. Face a isto, Marianito diz não concordar completamente e explica *“o que acontecia a nível dessas mudanças nada teve a ver com a MM, mas sim com a forma como o gerente que cá estava nessa altura e as pessoas que trabalham com ele geriam o material que sobrava e o rentabilizavam para o dia seguinte”*<sup>37</sup>.

#### 4.1.2. Serviço de transporte<sup>38</sup>

No que concerne ao serviço de transporte, a AM Sede socorre-se das suas próprias viaturas, enquanto o AAMA conta com o apoio da UnApAMAS em serviços como *“desporto, hospital, reuniões, porque os transportes são para o corpo de alunos e para a DE”*<sup>39</sup>.

A UnApAMAS apoia a AM Sede, o AAMA, o Centro de Audiovisuais e a própria unidade, tendo para isso à sua disposição uma TP55 e três TP27, uma das quais está inop. A par destes recursos materiais, são necessários também os recursos humanos, que neste momento são três condutores providos de carta de condução de categoria D<sup>40</sup>.

Sempre que há uma necessidade de viatura, é processado um pedido por pessoas com competências para tal *“através do Portal AM, em que tem uma espécie de formulário onde se preenchem os dados considerados pertinentes para um pedido de viatura, nomeadamente quem a pede, qual a viatura, número de alunos, hora de saída, número e tipologia de viaturas. Basta enviar e o pedido de viatura está feito e será visualizado imediata-*

<sup>36</sup> Cfr. afirmação de Santos (ver Apêndice H).

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Para comparação com as instituições militares estudadas consultar as respostas obtidas no âmbito do Bloco D – Transportes, através de afirmações de Borrego (ver Apêndice D), Ribeiro (ver Apêndice E), Soares (ver Apêndice K) e Feliciano (ver Apêndice L).

<sup>39</sup> Cfr. afirmação de Lucena (ver Apêndice J).

<sup>40</sup> Cfr. observação direta com SAj Colaço, em 9 de abril de 2014, às 15h00m.

*mente pelos responsáveis dos transportes*”<sup>41</sup>.

O processamento descrito supra foi adotado apenas no presente ano letivo, sendo mais vantajoso que o anterior, pois *“o outro era em papel, este é mais rápido, eles vêem logo o pedido. É direto, enquanto o outro era necessário despachar”*<sup>42</sup>. Apresenta, contudo, uma fragilidade ao não ser possível fazer alterações no pedido após enviado, pelo que qualquer modificação deverá ser transmitida por telefone à SecTpt.

Conquanto, nem todos os pedidos são satisfeitos, prendendo-se o problema subjacente aos transportes com o facto de, por um lado, existir um grande número de solicitações e, por outro, pela capacidade disponível. As viaturas que estão atribuídas à UnApAMAS são em número imposto e considerado como suficiente pelo CmdLog, pelo que Costa explica que *“os transportes estão na dependência do CmdLog e neste momento não é viável distribuir viaturas por cada uma das U/E/O do Exército. A gestão das viaturas cada vez é mais concentrada nos órgãos que têm essa responsabilidade”*<sup>43</sup>.

No caso da UnApAMAS não conseguir satisfazer a totalidade do pedido da AM, é pedido apoio à reserva do Exército, a DMT, que, por sua vez, coordena com o RegTpt. Mesmo assim, há vezes em que a reserva também não é capaz de responder à necessidade, por já estar empenhada noutros pedidos, pelo que nessas situações se alugam viaturas ao exterior, o que vai de encontro à política definida pelo Exército em utilizar-se *“os meios próprios e meios de reforço só por exceção, que são as empresas civis. Quando nos deslocamos para os exercícios de campo, por exemplo, por ser necessário transportar toda a AM e no caso de haver outros eventos prioritários no Exército que faria as viaturas estarem ocupadas, o CmdLog recorreria a empresas civis, em reforço”*<sup>44</sup>.

Para além de ser política do Exército, Lucena defende que não é solução por não considerar que *“o Exército deva estar dependente de uma entidade privada, pois se entrarmos em conflito de um momento para o outro não podemos estar dependentes dessa forma”*<sup>45</sup>. Posto isto, Costa aponta como solução a aquisição de mais viaturas, algo que foi tentado, mas *“existiram limitações, pois a política era entregar duas ou três abatidas para poder adquirir apenas uma nova”*<sup>46</sup>.

Sugerimos à AM uma prática verificada na EN a nível de condutores, pois quando é requisitada uma viatura esta *“pode ser com ou sem condutor, pois pode ser o próprio a*

<sup>41</sup> Cfr. afirmação de Lucena (ver Apêndice J).

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> Ver Apêndice C.

<sup>44</sup> Cfr. afirmação de Costa (ver Apêndice C).

<sup>45</sup> Ver Apêndice J.

<sup>46</sup> Ver Apêndice C.

*conduzir, desde que tenha uma autorização, passada pela própria Marinha*”<sup>47</sup>, pelo que assim se evitaria a indisponibilidade de garantir serviços por falta de recursos humanos.

#### 4.1.3. Recursos humanos<sup>48</sup>

Ao nível dos recursos humanos, a AM serve-se de pessoal militar, especificamente definido em QO, e de pessoal civil. O propósito na investigação desta atividade era poder concluir se era exequível substituir os funcionários civis contratados para certas tarefas por militares efetivos na AM, de modo a suprimir gastos com empresas civis.

O pessoal civil resume-se, essencialmente, a docentes, empregados no refeitório e empregadas de limpeza. Tendo presente que a junção das Academias pôs término a muitos convênios com docentes, poupando assim uma grande quantia e diminuindo dessa forma os docentes civis, e os empregados no refeitório já têm pessoal militar a trabalhar com eles, o foco vira-se para os serviços de limpeza.

Tendo conhecimento de que algumas U/E/O recorrem aos seus militares, nomeadamente praças, para serviços de limpeza, pretendeu-se saber a viabilidade da adoção dessa variante na AM, ideia essa que foi rejeitada por todos os entrevistados. Cunha explicou que *“não dava por sermos um estabelecimento de ensino. (...) Numa unidade mais convencional qualquer edifício tem lá uma companhia associada, em que se constituem equipas de limpeza e as praças avançam a limpar”*<sup>49</sup>. Costa corrobora esta opinião, acrescentando que não é um trabalho específico de militares, os próprios militares são cada vez menos, e fica mais caro que um funcionário civil<sup>50</sup>.

#### 4.1.4. Infraestruturas<sup>51</sup>

O estudo respeitante às infraestruturas passou pelas casernas, edifício de aulas e edifícios do treino físico.

Para uma total compreensão é necessário ter algumas noções que Costa nos transmi-

<sup>47</sup> Cfr. afirmação de Ribeiro (ver Apêndice E).

<sup>48</sup> Para comparação com as instituições militares estudadas consultar as respostas obtidas no âmbito do Bloco E – Recursos humanos, através de afirmações de Borrego (ver Apêndice D), Ribeiro (ver Apêndice E), Soares (ver Apêndice K) e Feliciano (ver Apêndice L).

<sup>49</sup> Ver Apêndice B.

<sup>50</sup> Ver Apêndice C.

<sup>51</sup> Para comparação com as instituições militares estudadas consultar as respostas obtidas no âmbito do Bloco F – Infraestruturas, através de afirmações de Borrego (ver Apêndice D), Ribeiro (ver Apêndice E), Soares (ver Apêndice K) e Feliciano (ver Apêndice L).

tiu relativamente ao planeamento e contribuições a nível de verbas: “a nível de Exército foi elaborado um plano de modernização e concentração de infraestruturas. Um dos dez programas em que o plano se dividia era a implementação do Plano Diretor da AM, que tem cerca de duas décadas e dirige-se essencialmente para a Amadora, onde se pretendia que a AM funcionasse para libertar gradualmente as instalações da Sede. Havia um financiamento próprio até 2008, pois havia a LPM que financiava infraestruturas. Para além das verbas próprias para a implementação do Plano Diretor da AM na LPM, o PIDDAC permitia efetuar intervenções em tudo o que dizia respeito ao ensino. No entanto, a LPM deixou de funcionar a partir de 2008, sendo criada a Lei de Programação de Infraestruturas Militares, o que infelizmente se traduziu numa falácia, pois apenas teve disponibilidade de verbas no ano de 2009. Essas verbas funcionavam com a venda e disponibilização de património que se ia libertando e dessas verbas financiavam-se infraestruturas. Infelizmente não foi assim que aconteceu, essas verbas foram retiradas para o fundo de pensões, para o fundo dos antigos combatentes e para o MF. Deixando de funcionar, não havendo também LPM, e devido à contração financeira das verbas gerais do Exército, deixou de haver financiamento suficiente para as intervenções no âmbito das infraestruturas”<sup>52</sup>.

Partindo desta informação, e começando por nos referir aos **edifícios** destinados ao **treino físico**<sup>53</sup>, “o Plano Diretor da AM foi também previsto na parte desportiva e em vez de serem construções novas seriam com base na requalificação das infraestruturas existentes. Mas essas verbas cada vez são menores e ainda não foi possível dar outro salto na recuperação das infraestruturas”<sup>54</sup>. Posto isto, apercebemo-nos que tudo seguia no sentido da construção de edifícios novos, “e esse projeto constitui-se como uma barreira para que fossem descartados anualmente, mensalmente, e diariamente atividades de manutenção nas infraestruturas existentes: o conceito era não valer a pena gastar dinheiro nisso porque se vai fazer um novo, seria perder dinheiro. Com isso, a pouco e pouco começamos a pôr de lado as zonas de treino físico, que entraram num estado de degradação bastante avançado, consequência dessa mentalidade”<sup>55</sup>.

Na ilustração seguinte apresenta-se a relação de todas as intervenções feitas nas infraestruturas destinadas ao treino físico, numa pesquisa desde 1990 até ao presente.

<sup>52</sup> Ver Apêndice C.

<sup>53</sup> Estes edifícios são, especificamente, “o picadeiro, a sala de esgrima, a sala de corpo a corpo, os dois ginásios, o ginásio de musculação e o pavilhão desportivo”. Cfr. afirmação de Moura (ver Apêndice M).

<sup>54</sup> Cfr. afirmação de Costa (ver Apêndice C).

<sup>55</sup> Cfr. observação direta com TCor Cav Marianito, em 11 de abril de 2014, às 16h05m.



Designação	Ano
Reparação do pavimento da sala de judo	1996
Reparação da cobertura do pavilhão gimnodesportivo	2003
Reparação do pavilhão gimnodesportivo	2003
Reparação do pavimento do pavilhão gimnodesportivo	2012

**Ilustração 1 – Tabela de registo das intervenções nos edifícios de treino físico**

**Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela DIE**

Como se verifica, as intervenções não têm qualquer regulação temporal, sendo feitas apenas em últimas instâncias. Tendo o tempo feito avançar a degradação dos espaços, e a falta de verbas contribuído igualmente para a falta de manutenção regular, pelo que *“as condições neste momento são as piores, receando-se graves consequências com o estado avançado de detioração”*<sup>56</sup>. O principal problema de todos os edifícios é o facto de o telhado ainda ser de amianto, substância considerada perigosa<sup>57</sup> por se constituir como um importante fator de mortalidade, dificultado ainda pelo facto de a lei exigir que o seu manuseio seja feito por meio de fatos especiais. Estando a cobertura tratada, poderá começar a pensar-se na manutenção do interior, pois já não prejudicará qualquer alteração no interior.

No sentido de contrariar a falta de manutenção, já se registaram algumas remodelações a nível de alguns espaços, uns a cargo da AM, outros a cargo dos responsáveis pelos espaços. Acerca do picadeiro coberto, Marianito elucida-nos que *“reboquei paredes por dentro, meti uma nova teia, arranjei por fora, isto tudo com prata da casa, ou seja, tratadores, mais os materiais pedidos à DSG”*<sup>58</sup>. O pavilhão desportivo foi remodelado a nível de piso, no entanto não foi feita qualquer reparação a nível de telhado, o que limita a conservação, *“que deveria ser isolado, porque faz com que chova cá dentro e acabe por danificar o piso que até é bom. É necessário as senhoras da limpeza andarem sempre a limpar quando chove muito, por causa das infiltrações”*<sup>59</sup>. Na sala de esgrima foram colocados holofotes de forma a fazer face à falta de luz, devido a más ligações elétricas, fruto de infiltrações. A sala de CCC é o caso em que a AM não contribui, e Moura conta que *“tenho andado a pintar isto aqui por dentro, pincéis e tintas por minha conta, com a ajuda do*

<sup>56</sup> Cfr. afirmação de Moura (ver Apêndice M).

<sup>57</sup> No presente ano foi elaborada uma portaria onde obriga à *“remoção do amianto ou de materiais que contenham amianto de instalações, de estruturas e de edifícios”*, segundo o ponto iii), alínea a, número um do artigo 2.º (Assembleia da República, 2014, p. 1436).

<sup>58</sup> Cfr. observação direta com TCor Cav Marianito, em 11 de abril de 2014, às 16h15m.

<sup>59</sup> Cfr. afirmação de Moura (ver Apêndice M).

*Cabo Semedo. É apenas para lavar a cara, para tratar da ferrugem*”<sup>60</sup>.

Moura tem tido alguma luta pela intervenção a nível das estruturas, elaborando frequentemente ordens de trabalho, dando continuidade às já entregues pelo responsável anterior da sala de esgrima, dando-nos a conhecer todos os problemas que identificou em cada uma que elaborou, por anos: *“em 2009: reparação a nível de telhado e iluminação. Em 2011: infiltrações, instalação elétrica (uma empregada já apanhou um choque elétrico ao ligar as luzes), pintura frontal, vidros partidos (o que deveria ser evitado por se tratar de uma sala de armas, acelerando o seu enferrujamento, fazendo com que durem menos tempo) e colagem da pista de esgrima (tive apenas que desenrascar, pois nada fizeram, no entanto ainda não está boa). Em 2013: fixar ripas do teto na sala de CCC, reparar caleiras e tapar fissuras na sala de esgrima, mais todos os outros problemas apontados em anteriores ordens de trabalho*”<sup>61</sup>. De momento apenas temos conhecimento de que está a ser feito um levantamento na Amadora a nível de todos os edifícios, de forma a identificar todos os aspetos urgentes a intervir.

A AM é uma instituição ativa no meio do desporto, pelo que é muitas vezes solicitada para palco da realização de alguns eventos, os quais se vê obrigada a recusar por falta de condições. Um dos exemplos é a realização dos inter-EMES e a realização de campeonatos de esgrima, a pedido da própria Federação de Esgrima. No último caso, a AM receberia dinheiro por ceder o espaço, o que se traduziria numa fonte de receita bem-vinda na conjuntura atual. Para além dos benefícios económicos, a AM perde também algum prestígio que poderia ter ao promover todas estas atividades desportivas, estando dessa forma mais próxima da sociedade.

Como recomendações, Moura defende que se deveriam aproveitar os espaços que estão a cair no complexo desportivo, nomeadamente antigas arrecadações, e realizar-se uma manutenção regular de dois em dois anos, diminuindo assim o valor implicado na manutenção<sup>62</sup>.

Passando para o **edifício de aulas**, em que são ocupadas com aulas 33 salas, a opinião é que há salas em excesso, levando ao subaproveitamento do espaço. Costa justifica que *“as salas de aulas foram estudadas aquando a elaboração do plano diretor, há duas décadas, pelo que foi feito em função dos efetivos previstos na altura e a evolução no caso*

<sup>60</sup> Ver Apêndice M.

<sup>61</sup> Idem.

<sup>62</sup> Ibidem.

*temporal de quinze ou vinte anos*”<sup>63</sup>.

Ao verificar-se a rara utilização de algumas salas de aulas, Oliveira sugere que se devam aproveitar para salas de estudo, concentrando mais as unidades curriculares nas mesmas salas<sup>64</sup>. Nestes edifícios, os aspetos negativos a apontar passam por *“deficiências a nível de projetores e lentes, ligação à Internet, deveria haver melhor software e persianas”*<sup>65</sup>, aspetos esses a que Costa responde que todos os materiais que equipam as salas *“são procurados pelo custo/benefício, durabilidade e necessidade de pouca manutenção, que é a política do Exército. Esses edifícios mais recentes já são mais evoluídos a nível técnico e requerem cada vez mais manutenção, e o que se passa nas infraestruturas do Exército é que deixou de haver a manutenção adequada”*<sup>66</sup>.

Tentando apurar alguma estratégia no equipar das infraestruturas por parte das instituições abordadas, concluímos que não existe uma procura pelo financeiramente mais vantajoso, havendo sempre a preocupação de preencher os requisitos de qualidade, garantidos por empresas eleitas através de ajuste direto, concurso público e AQ, proporcionando condições mínimas de qualidade e prezando sempre a manutenção dos materiais e equipamentos<sup>67</sup>.

Recentemente, a AM equipou aquilo a que intitulou como sala de audiovisuais, fruto de um patrocínio por parte de um banco, constituindo-se como um serviço partilhado, em que todo o Exército a pode utilizar. Contudo, na própria AM a sua utilização é limitada, não só por desconhecimento das suas funcionalidades, como das pessoas autorizadas, como explica Oliveira que *“tanto quanto me é dado a entender, a sala estará ‘reservada’ apenas para ocasiões especiais”*<sup>68</sup>. Porém, este sentimento tem vindo a ser contrariado e *“cada vez mais se vê aulas a decorrerem lá, a gravar sessões, por exemplo”*<sup>69</sup>.

Pelo facto dos **laboratórios** apresentarem especificidades diferentes das salas normais devido, sobretudo, às condições que têm que ser verificadas para a ministração de aulas práticas, especialmente a nível de equipamento, foi desenvolvido um estudo orientado apenas para essa parte. Os laboratórios estão bem equipados, apenas subaproveitados, pelo que Rei defende que *“deviam explorar mais este recurso, porque o ensino prático tem*

<sup>63</sup> Ver Apêndice C.

<sup>64</sup> Cfr. observação direta com Ricardo Oliveira, em 31 de março de 2014, às 21h30m.

<sup>65</sup> Cfr. observação direta com Ana Bravo, em 13 de abril de 2014, às 16h00m.

<sup>66</sup> Ver Apêndice C.

<sup>67</sup> Cfr. afirmação de Borrego (ver Apêndice D), afirmação de Ribeiro (ver Apêndice E), afirmação de Soares (ver Apêndice K) e afirmação de Feliciano (ver Apêndice L).

<sup>68</sup> Cfr. observação direta com Ricardo Oliveira, em 31 de março de 2014, às 21h40m.

<sup>69</sup> Cfr. observação direta com Ana Bravo, em 13 de abril de 2014, às 16h20m.

*mais vantagens que o teórico, uma vez que a última não maximiza a transmissão de conhecimentos*”<sup>70</sup>. Crê que talvez haja um interesse maior na otimização e aproveitamento de todos os laboratórios com a junção dos três EMES, pois a massa crítica será maior.

Rei compara a AM ao IST, frequentado pelos oficiais alunos de engenharias, e avalia, com descontentamento, que ao não se ter aulas no laboratório se desperdiça os conhecimentos e experiência dos professores do IST que lecionam na AM<sup>71</sup>. Também Bravo, Vaz, Santos (2012, p. 101) defende que *“dever-se-ia optar pela organização das aulas entre teóricas e práticas/laboratoriais, em vez da organização mais generalizada de ‘teórico-práticas’”*.

A manutenção de um laboratório implica sempre pessoal de apoio, algo que em tempos foi um problema, contudo, atualmente, e ainda que não seja oficial, o SCh Rodrigues desempenha essa função, até porque será mais vantajoso ter um militar nesse função do que um civil<sup>72</sup>.

Um ponto negativo associado aos laboratórios, não pela sua constituição mas a nível de planeamento da sua utilização, é o facto dos alunos de engenharias terem incluído no seu plano de estudos do quarto ano as aulas práticas no laboratório, quando nessa altura se encontram na AM Sede e têm que se deslocar. Tanto Rei como Santos destacaram esta preocupação no sentido de se dever poupar recursos e de trazer algum desconforto<sup>73</sup>.

Uma das propostas partilhadas pelos contactados foi o facto de estabelecer parcerias com escolas secundárias próximas da AM. Rei deixa claro que seria proveitoso e não vê entraves na entrada de civis na AM para esses fins<sup>74</sup>. Santos vai mais longe e sugere que os laboratórios podem *“ser alugados pelas escolas, em que trariam os seus próprios professores, ou mesmo a AM dar formação aos professores”*<sup>75</sup>. Inevitavelmente, nesta situação iria ser gerada uma receita, que poderia ser aproveitada em prol dos próprios laboratórios, conquistando autonomia face ao orçamento disponível à AM para gastos.

Por último, e não menos problemático, são as **casernas** que servem de alojamento a todos os cadetes do AAMA, tendo sido inaugurado um último bloco em 2010, o último a ser financiado pela LPM.

A necessidade de construção de um novo edifício foi questionada, pois à data, ainda

<sup>70</sup> Cfr. observação direta com TCor Eng Rei, em 9 de abril de 2014, às 12h00m.

<sup>71</sup> Cfr. observação direta com TCor Eng Rei, em 9 de abril de 2014, às 12h10m.

<sup>72</sup> Cfr. observação direta com Pedro Santos, em 9 de abril de 2014, às 15h05m.

<sup>73</sup> Cfr. observação direta com TCor Eng Rei, em 9 de abril de 2014, às 12h15m e observação direta com Pedro Santos, em 9 de abril de 2014, às 15h15m.

<sup>74</sup> Cfr. observação direta com TCor Rei, em 9 de abril de 2014, às 12h25m.

<sup>75</sup> Cfr. observação direta com Pedro Santos, em 9 de abril de 2014, às 15h30m.

que o número de cadetes fosse maior, as vagas de entrada não eram tão limitadas e havia a possibilidade de repetição de ano para quem o solicitasse, estávamos numa fase de decréscimo económico e contraciclo de despesas de investimento, sendo que nunca seria realista companhias de alunos com 144 alunos (4 cadetes por quarto x 6 quartos por ala x 6 alas = 144). Costa explicou que a pressão para essa construção foi muita, *“porque o Cmdt defendia perante o Exército a necessidade de ter todos os alunos na Amadora e era indispensável para o ano 2008 ou 2009 ter o edifício construído com esse objetivo. Portanto, era um plano diretor que estava aprovado e em 2008 os efetivos da AM deviam estar próximos de 600, pelo que construíram o edifício. Na altura não havia essa percepção, mas agora sabemos que o Exército vai ter tendência a diminuir”*<sup>76</sup>.

Tendo sido consumada a construção desse bloco, o mesmo apresentou sinais de degradação pouco tempo depois de ser ocupado, o que nos fez questionar a existência de alguma inspeção aquando o término da obra para a AM se certificar que tudo está conforme. Marianito confirmou que *“há sempre uma inspeção, mas não é da AM. A DIE tem a responsabilidade de quando recebe uma obra de um empreiteiro, tem que verificar se toda a obra cumpre aquilo que estava prescrito pelo caderno de encargos”*<sup>77</sup>. Relativamente ao conserto dos problemas verificados, Marianito informa que *“já temos problemas que estão reportadas à empresa que tem o contrato, e que tem garantia. Qualquer construtor quando faz qualquer projeto tem que dar garantia dessa estrutura, ter que dar garantia do serviço que presta, e o que normalmente fazem é depositarem um valor numa instituição bancária, que se chama garantia bancária, que permite à pessoa que contratou ter uma garantia de que quando as coisas não estão bem pedir ao empreiteiro para reparar. Caso não consiga reparar ou já tenha dissolvido a sociedade, há mecanismos legais no sentido de executar a garantia bancária para fazer face a essas obras”*<sup>78</sup>.

Verificando-se que o último edifício foi inaugurado em 2010 e que já existiam construções mais antigas que distam de uma década, no mínimo, é natural que surjam discrepâncias, quer a nível estético, quer a nível de condições proporcionadas por materiais e equipamentos mais recentes. Pela idade, os primeiros edifícios construídos apresentam um estado avançado de degradação, estando uma companhia desabitada por falta de condições mínimas, pelo que está planeada uma intervenção no sentido de serem restabelecidas todas as condições.

<sup>76</sup> Ver Apêndice C.

<sup>77</sup> Ver Apêndice F.

<sup>78</sup> Idem.

Também a pertinência desta reparação foi questionada, pois os três blocos operacionais têm capacidade excedentária de alojamento para as três companhias, pois existem 432 quartos<sup>79</sup> para um total de 258<sup>80</sup> cadetes, contudo, Marianito justificou que *“é de todo pertinente remodelar, porque neste momento não temos capacidade para alojar todo o efetivo de oficiais e sargentos da AM. (...) E o dever de zelo obriga a que enquanto aquela infraestrutura exista não a podemos deixar ir”*<sup>81</sup>.

Com o conhecimento de que está prevista a recuperação do edifício, questionámos o TGen Cmdt da AM acerca da existência de projetos nesse sentido, pelo que Costa nos deu a conhecer mais uma participação do Estado no financiamento de infraestruturas, à semelhança da LPM, *“estava na DIE quando surgiu a possibilidade de alguns edifícios de alojamento serem financiados em cerca de 80% de um fundo do MF, obrigando apenas a que o Exército garantisse as verbas iniciais para cabimentar a obra, sendo que no ano seguinte o MF retribuíu 80% do valor. Contemplei o edifício da AM, no entanto, o Exército não tinha capacidade financeira, pelo que tiveram que ser definidas prioridades a nível de edifícios. A AM saiu dessas prioridades, mas continua como preocupação e já coloquei o assunto ao Cmd do Exército de se poder contemplar ainda este ano o projeto e lançar o concurso para recuperação através desses tais fundos”*<sup>82</sup>. Espera-se então que seja disponibilizado um reforço de 100.000€ para conservação de instalações pedidos pelo TGen Cmdt da AM para se poder executar a dita recuperação.

Pondo de parte todas estas grandes reparações para as quais são necessários grandes valores, a nível de pequenas coisas, Silva deu a conhecer que *“o nosso Gen constituiu uma direção de obras e eles fazem o estudo, propõem e nós aqui na SecLog vemos se há cabimento e depois vai a despacho. Também o CIAM faz as propostas a nível das salas de aula e equipamento informático, essencialmente”*<sup>83</sup>. Como tudo depende da verba existente em cada rubrica contemplada no PA, para 2015 já foram tomadas providências no sentido de recolher por todas as direções um contributo com aquilo que considera necessário para 2015, para se poder prever no pedido de verbas para o próximo ano.

Subjacente aos edifícios de aulas e casernas está o aquecimento, em que existem os devidos equipamentos, mas estes não estão a funcionar, ou raramente são ligados. Por se tratar de um gasto com algum peso ao final do mês, inquirimos alguns interlocutores acer-

<sup>79</sup> 4 cadetes por quarto x 6 quartos por ala x 6 alas por edifício x 3 edifício = 432.

<sup>80</sup> 65 da 1.ª CompAl + 91 da 2.ª CompAl + 102 da 3.ª Comp Al = 258.

<sup>81</sup> Ver Apêndice F.

<sup>82</sup> Ver Apêndice C.

<sup>83</sup> Cfr. observação direta com TCor AdMil Silva, em 17 de março de 2014, às 15h18m.

ca de mecanismos de **poupança de energia**.

Acerca desse assunto Marianito tem consciência de que *“infelizmente não há uma cultura de utilizador de poupança, (...) acaba por haver uma despreocupação, um não empenhamento naquilo que é a política de minimização de gastos. Então, para fazer face aos gastos, muitas das vezes é optado por desligá-los nos períodos em que não fazem falta, como por exemplo nas férias dos cadetes”*<sup>84</sup>. Contudo, no sentido de contrariar a falta de aquecimento, é de conhecimento que os cadetes usam aquecedores próprios, o que faz Marianito aperceber-se de que *“não gastamos no gás das caldeiras para aquecer a água mas vamos gastar na luz. Não sei se uma coisa compensa a outra, pois nunca foi testado”*<sup>85</sup>.

Não havendo propriamente uma mentalidade de poupança energética, questionámos a existência de balanços energéticos que pudessem ser analisados de forma a tirar conclusões e intervir de alguma maneira, se necessário e possível, uma vez que tanto na AFA *“são feitas estatísticas também, as quais peço de três em três meses à Base Aérea para ter uma ideia do que se gastou na Academia, pois ao apresentar números concretos as pessoas têm uma maior noção”*<sup>86</sup>, como na EN, *“em termos de controlo é feito a nível mensal através de estatísticas, e verificação, a ver se estamos dentro do patamar que temos previsto de consumo, ou não”*<sup>87</sup>, apurando que esses balanços também são elaborados na AM.

Numa procura pelas melhores práticas de poupança energética, o IPE faz parte do programa eco escola, *“temos planos de ação, auditorias e nós é o sexto/sétimo ano que estamos na eco escola, vamos sendo inspecionados de três em três anos. Só para ter uma ideia nestes quatro anos poupámos mais do que cem mil euros. As coisas são bastante poupadas em termos de água, energia, consumo de gás, no papel. Há uma preocupação nestas áreas”*<sup>88</sup>. Questionado sobre a participação num programa semelhante, eco universidade para o caso da AM, Costa falou-nos da existência de um programa dirigido à AP nesse âmbito, a ECO.AP, lançado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2011. Costa estava colocado na DIE aquando dos desenvolvimentos de todos os trâmites, sendo capaz de explicar que *“houve várias reuniões com os Ramos e com a DIE, onde se pretendia fazer levantamento das condições em termos energéticos dessas unidades. O conceito é que empresas especializadas selecionadas por concurso público poderem propor as medidas para melhorar em termos de eficiência energética os edifícios. Elas pró-*

<sup>84</sup> Ver Apêndice F.

<sup>85</sup> Idem.

<sup>86</sup> Cfr. afirmação de Borrego (ver Apêndice D).

<sup>87</sup> Cfr. afirmação de Ribeiro (ver Apêndice E).

<sup>88</sup> Cfr. afirmação de Soares (ver Apêndice K).

*prias faziam as obras e com a redução que mais tarde era verificada nos consumos, o lucro era para a empresa, uma vez que faziam o investimento inicial. Na altura identificaram-se três unidades piloto: RegTpt, Campo Militar de Santa Margarida e a AM”<sup>89</sup>.*

Notou-se uma preocupação cada vez mais crescente por parte das instituições visitadas em adotar medidas de correção, no sentido de evitar perdas de energia ou precaver consumos excessivos através da substituição por lâmpadas economizadoras; desligar candeeiro sim, candeeiro não, em espaços abertos ou extensos; colocação de vidros duplos; automatização das caldeiras; e programação do AC para ativar a horas pré-estabelecidas. Existe sempre o emanar de instruções de procedimentos e verificação antes de sair de cada compartimento, apelando à sensibilização dos utilizadores. Para verificar esse cumprimento, existem registos diários da desativação dos dispositivos elétricos e a verificação do controlo de procedimentos<sup>90</sup>, sendo algumas destas medidas alvo de sugestão à AM.

#### 4.2. Cadeia de Valor da Academia Militar

Tendo presente que a AM objetiva a criação de valor<sup>91</sup>, a aplicação da cadeia de valor enquadra-se perfeitamente, pois a mesma “deve ter em conta o aumento do seu valor como estabelecimento de ensino universitário (...) A noção de valor tem subjacente uma afetação dos recursos eficiente e eficaz” (Bravo, Vaz, Santos, 2012, p. 80).

Para além disso, “*uma empresa é uma série de processos inter-relacionados denominada cadeia de valor*” (Porter, 1986 *apud* Medeiros, 2011), logo, ainda que a AM não seja uma empresa, é constituída por processos inter-relacionados, dependentes uns dos outros, uma vez que concorrem para o mesmo fim.

Contudo, e no sentido de melhor direcionar esta investigação, foi elaborada uma cadeia de valor adaptada ao caso de estudo. A cadeia de valor por nós elaborada, e apresentada abaixo, assenta, tal como a de Michael Porter, na divisão em atividades primárias e de apoio, bem como algumas subatividades, procurando uma margem de valor, variando apenas as ditas atividades, e apenas em alguns casos.

<sup>89</sup> Ver Apêndice C.

<sup>90</sup> Cfr. afirmação de Borrego (ver Apêndice D), afirmação de Ribeiro (ver Apêndice E) e afirmação de Feliciano (ver Apêndice L).

<sup>91</sup> Deve-se ressaltar que para Porter o valor criado é para os clientes, neste caso de estudo para os alunos e Sociedade, sendo menos amplo que a criação de valor nos serviços públicos, que é para os *stakeholders*, que correspondem não só aos alunos e Sociedade, como também aos professores e próprio Exército.



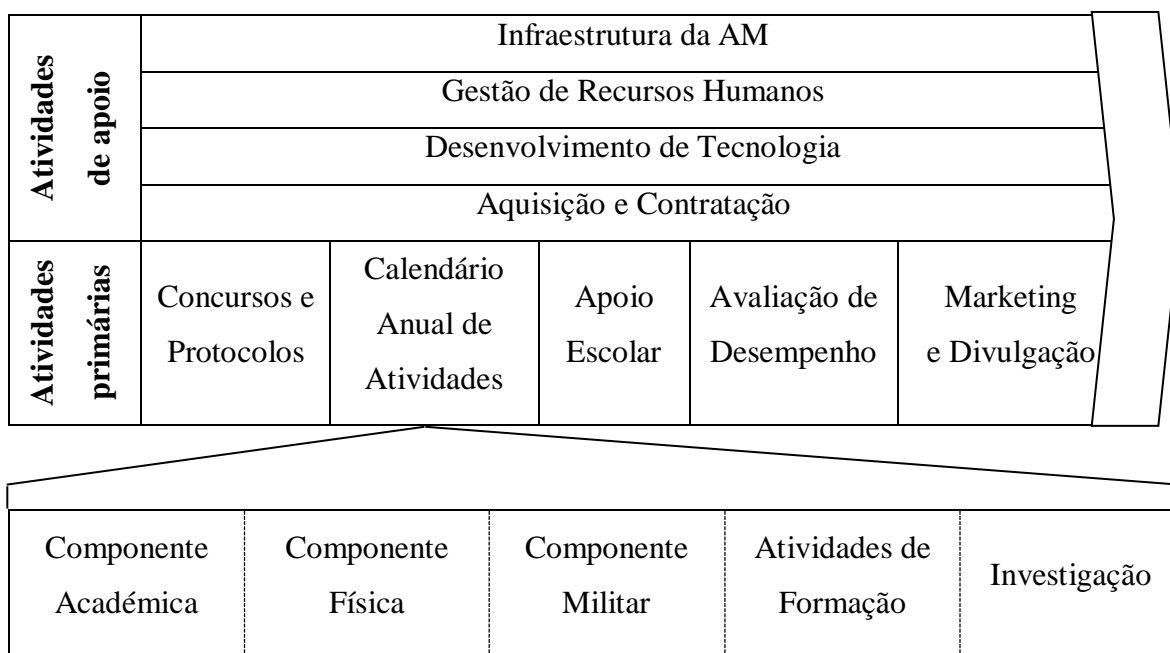


Ilustração 2 – Cadeia de Valor da Academia Militar

Fonte: Elaboração própria

Nesta adaptação, devemos ter presente alguns conceitos subjacentes que auferem, igualmente, um novo sentido. Na AM, o fornecedor constitui-se por todos os professores, que ao lecionarem estão a trabalhar a matéria-prima, isto é, o conhecimento, oferecendo aquilo que neste caso é o serviço: o ensino. O produto final não é mais do que a conclusão do curso a que os cadetes se propuseram, fruto da transmissão de conhecimentos e respetiva assimilação pelos clientes, que são os alunos da AM.

Compondo as **atividades primárias**, destacámos as seguintes atividades de valor:

– **Concursos e protocolos.** Inclui todas as atividades envolvidas no recrutamento de professores, bem como os convénios estabelecidos com outras universidades. Por serem os professores os fornecedores do serviço, é necessário que exista uma escolha criteriosa, feita por meio de concursos documentais.

Por alguns clientes, entenda-se cadetes, frequentarem o IST ou a FM foram estabelecidos protocolos e convénios no sentido de se agilizar todo o processo. A nível internacional existem também protocolos com academias militares estrangeiras no sentido de proporcionar aos cadetes visitas a determinados países. Ainda a nível internacional “*equacionou-se uma espécie de ERASMUS militar, mas que tem dificuldade em ser aplicado nos moldes do ERASMUS civil, porque se as formações no*

*âmbito civil são de banda larga, [a AM forma] para o exercício da profissão nos quadros da GNR e nos quadros do Exército, portanto temos uma formação orientada*”<sup>92</sup>, pelo que atualmente ainda nada existe formalizado.

– **Calendário Anual de Atividades.** Compreende as atividades que se constituem como principais, ou seja, as atividades que materializam a passagem de conhecimento aos cadetes, especificamente as aulas teóricas, teórico-práticas e práticas (componente académica), de treino físico e de componente militar para que estes se possam formar.

Não podendo esquecer que os cadetes não são os únicos alunos a frequentar a AM, existem também outras atividades de formação, tais como vários cursos, estágios ou projetos variados<sup>93</sup>, no sentido de criar valor, estando atualmente abertos Mestrados em História Militar, Guerra de Informação, e Liderança – Pessoas e Organizações. Existe ainda a investigação através do CINAMIL, que promove ou participa em projetos de investigação e desenvolvimento, e divulga conhecimento científico.

– **Apoio Escolar.** Integra as atividades que concorrem para a consolidação da prestação do serviço, especificamente aulas depois do horário definido ou sessões de esclarecimento de dúvidas. Equipara-se, relativamente ao modelo da cadeia de valor de Michael Porter, à atividade Serviço, por esta dizer respeito a “*atividades relacionadas com o aumento ou manutenção do valor dos bens ou serviços vendidos*” (Santos, 2008, p. 254).

– **Avaliação de Desempenho.** Inclui todas as atividades relacionadas com a avaliação de desempenho dos trabalhadores da AM, desde professores, empregadas de limpeza e todos os outros responsáveis por prestarem algum serviço.

Os professores, dependendo se são militares ou civis, são abrangidos por avaliações diferentes, sendo os primeiros avaliados ao abrigo das FAI e os segundos “*estão sujeitos a um regime de avaliação do desempenho constante de regulamento a aprovar por cada instituição do ensino superior*” (AR, 2009, p. 5769), havendo um preenchimento por parte dos cadetes no final de cada ano letivo de um inquérito que questiona acerca das UC e dos docentes. Os restantes funcionários são avaliados de acordo com o SIADAP.

– **Marketing e Divulgação.** A publicidade em torno da AM tem como intuito maioritário a disseminação da sua existência e dos seus moldes a toda a população, pois

<sup>92</sup> Cfr. afirmação de Antão (ver Apêndice A).

<sup>93</sup> Cfr. alíneas a), b), c) e d), do número 3, do artigo 1.º, do Regulamento da AM (AR, 1991, p. 2827).

é algo que muitos ainda não têm conhecimento. Assim, as atividades de marketing são feitas pelos próprios cadetes e oficiais, essencialmente em mostras de universidades a ter lugar em várias escolas secundárias, ou em datas especiais a esta instituição militar, como o Dia das FA ou o Dia de Portugal, e ainda num jornal nacional. Tendo presente que os cadetes são dos mais variados pontos do país, também há iniciativas em que cada cadete acede em deslocar-se até escolas secundárias da sua zona para dar uma pequena palestra sobre a AM. Contudo, é uma área a que pouco se dedicam, não tendo um *designer* direcionado para este assunto.

Para além disso têm lugar na AM vários seminários e conferências, é publicada semestralmente a *Proelium* e outros livros que são outra forma de divulgação da AM.

Relativamente às **atividades de apoio**, poucas foram as diferenças do modelo apresentado por Michael Porter, tendo sido eleitas as seguintes atividades de valor:

- **Infraestrutura da AM.** Inclui não só as atividades a nível de estrutura da AM que apoiam toda a cadeia de valor, como também os espaços físicos que tornam possível o ensino. A nível de estrutura, a AM constitui-se pelo Comando e Órgãos de Conselho, do qual se destaca a DE, corpo de alunos, CINAMIL e DSG. Este último inclui os órgãos técnicos e administrativos, nomeadamente a SecPess, Secção de Operações, Informações, Segurança e Ambiente, Secção Informática, Secção Sanitária e Secção Veterinária. Quanto aos espaços físicos, existem os edifícios de aulas, os laboratórios, pavilhões A e B, sala de musculação, pavilhão gimnodesportivo, pistas de obstáculos e o picadeiro.
- **Gestão de Recursos Humanos.** Não havendo diferença para a cadeia de valor de Michael Porter, refere-se às “*atividades de seleção, recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e remuneração do pessoal da organização*” (Santos, 2008, p. 255). A nível de recursos humanos e apenas no que diz respeito aos militares, “*neste momento, pelos QO da SecPess aprovados, estamos muito próximos dos cem por cento*”<sup>94</sup>, apresentando um total de efetivos de 427, distribuídos pelo comando, conselho académico, conselho de disciplina, gabinete de apoio ao comando, centro de informática, DE, corpo de alunos, DSG e AAMA (MDN, 2011).
- **Desenvolvimento de Tecnologia.** Tal como o nome indica, “*integra todas as atividades relacionadas com a inovação e o desenvolvimento tecnológico da orga-*

<sup>94</sup> Cfr. afirmação de Cunha (ver Apêndice B).

nização” (Santos, 2008, p. 255). A este nível, a AM tem por hábito ir evoluindo e tentando acompanhar todo o restante ensino superior, sendo de registar a aquisição do GesDoc<sup>95</sup> e a criação de uma sala de audiovisuais.

– **Aquisição e Contratação.** Optou-se por manter a atividade de aquisição pelo facto de ser necessária a aquisição de materiais para equipar as salas, laboratórios e espaços físicos. Segundo Porter (1992, p. 38) “*a aquisição tende a espalhar-se pela empresa inteira*”, algo que não acontece na AM, por tudo ser feito a nível central na SecLog, facilitando todo o processo e a própria gestão. Considerámos pertinente acrescentar as atividades de contratação, já que há a contratação dos docentes.

---

<sup>95</sup> É uma plataforma *online* que permite um conhecimento em tempo real por parte de todos os docentes ou oficiais com interesse no acesso a documentos disponíveis, quer sejam notas, quer sejam currículos, avaliações, entre outros.

## **Capítulo 5**

### **Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

#### **5.1. Inquéritos por questionário**

##### **5.1.1. Caracterização dos inquiridos**

Pela especificidade do objeto de estudo apenas se torna pertinente a inquirição<sup>96</sup> de cadetes que atualmente frequentam a AM, unicamente os que presenciaram as mudanças a nível de alimentação, encontrando-se igualmente aptos a opinar acerca de situações envolvendo transportes, recursos humanos e condições das infraestruturas.

Todos os inquiridos são militares (195), dividindo-se em dois grupos de acordo com a sua distribuição pela AM Sede (G1, num total de 79 cadetes) e AAMA (G2, num total de 116 cadetes). Esta divisão torna-se pertinente na análise de algumas questões que se prendem com a alimentação, sendo utilizada a totalidade dos grupos na análise das restantes variáveis.

Do total dos inquiridos, 13 (7%) são elementos femininos e 182 (93%) são masculinos (ver Ilustração 5, Apêndice O). Relativamente ao ano de frequência, 79 (41%) pertencem ao 3.º ano, 84 (43%) ao 4.º ano e 32 (16%) ao 5.º ano (ver Ilustração 6, Apêndice O).

##### **5.1.2. Análise dos inquéritos por questionário**

Começaremos por analisar as questões correspondentes à **alimentação**. Por se ter pretendido obter informações o mais fidedignas possíveis, começámos por apurar a regularidade com que os inquiridos tomavam a 3.ª refeição<sup>97</sup>, uma vez que é a única que poderia ser evitada na diária a que todos os cadetes têm direito. Concluiu-se que a maioria (70 cadetes) toma a refeição quatro vezes por semana, o que corresponde ao número total de jantares que um cadete toma se permanecer na AM durante os dias úteis. Apenas 6 cadetes não tomam nenhuma vez por semana a 3.ª refeição, o que nos leva a concluir que os

---

<sup>96</sup> Ver Apêndice O.

<sup>97</sup> Ver Ilustração 7 (Apêndice P).

inquiridos reúnem informações suficientes para responderem ao questionário de forma consciente e conhecedora.

Analisando primeiro o caso do AAMA, e tendo em consideração apenas o G2, da alteração verificada em 2011 a nível de alimentação<sup>98</sup>, 68 cadetes aperceberam-se da mudança. Perante este número, é fácil concluir que não foi uma mudança subtil, tal como Marianito nos quis transmitir quando questionado acerca do assunto, havendo 67 cadetes a defender que a quantidade tem vindo a decrescer e 45 afirmam que a qualidade também tem vindo a diminuir. Com estas constatações, apenas 27 cadetes se sentem satisfeitos após a refeição.

Estando essa mudança firmada<sup>99</sup>, e agora que a AM Sede também partilha do mesmo sistema, verificando-se a igualdade das ementas nos dois locais, a maior parte dos cadetes do G2 sente-se relativamente satisfeito com a variedade do menu, o sabor dos alimentos e a temperatura dos alimentos. A simpatia no atendimento também não é posta em causa pela grande parte dos cadetes, constituindo-se como preocupação apenas a quantidade, uma vez que 33 cadetes estão relativamente insatisfeitos e 12 estão muito insatisfeitos, numa escala com quatro opções, nomeadamente Muito Insatisfeito, Relativamente Insatisfeito, Relativamente Satisfeito e Muito Satisfeito.

Em relação ao G1, os inquiridos presenciaram o antigo serviço de alimentação caracterizado pela aquisição dos géneros à MM e confeção na e pela própria AM e a mudança em dezembro de 2013, em que a MM ocupou a AM Sede de forma a criar a cozinha de confeção centralizada, passando a MM a ser a responsável pela confeção e distribuição da alimentação nesse sítio.

Pretendeu-se uma comparação entre o serviço anterior e o atual através da análise dos mesmos parâmetros de qualidade da alimentação, utilizando para isso a mesma escala que a apresentada no gráfico anterior. De forma geral, podemos concluir que houve deceção por parte dos cadetes com o novo sistema de alimentação, verificando-se um decréscimo no número de cadetes que estavam muito satisfeitos com a alimentação a nível da variedade de menu, aparência, sabor, temperatura e quantidade dos alimentos, registando-se, por outro lado, um aumento nos cadetes que estão muito insatisfeitos com esses mesmos pontos.

Relativamente à avaliação feita ao serviço de alimentação anterior a dezembro de

---

<sup>98</sup> Ver Ilustração 8 (Apêndice P).

<sup>99</sup> Ver Ilustração 9 (Apêndice P).

2013<sup>100</sup>, 43 cadetes estavam muito satisfeitos com a variedade do menu e apenas 4 muito insatisfeitos; 8 estavam muito insatisfeitos, contrabalançando os 42 que estavam muito satisfeitos com a aparência dos alimentos; apenas 6 estavam muito insatisfeitos com o sabor dos alimentos, enquanto 49 estavam muito satisfeitos; a temperatura apenas não agravava 9 cadetes, havendo muita satisfação nesse ponto por parte de 41; e relativamente à quantidade, 54 cadetes, a maior parcela, estava muito satisfeita, havendo, no entanto, 19 cadetes ainda muito insatisfeitos.

Atentando nos mesmos parâmetros acabados de analisar, agora para o atual sistema de alimentação<sup>101</sup>, constata-se que atualmente são o dobro dos cadetes a estarem muito insatisfeitos com a variedade do menu e apenas 8 a afirmarem estar muito satisfeitos; subiu para 13 os cadetes muito insatisfeitos com a aparência dos alimentos, havendo apenas 8 muito satisfeitos; há agora mais do dobro dos cadetes muito insatisfeitos com o sabor dos alimentos, contra os apenas 13 que se dizem muito satisfeitos; também a temperatura dos alimentos é tida como indesejada, havendo o dobro de cadetes muito insatisfeitos, e apenas 11 a afirmar a sua máxima satisfação; dos anteriores 54 cadetes que premiavam a quantidade dos alimentos, agora apenas 9 o fazem, enquanto 26 estão muito insatisfeitos.

Posto isto, atentamos que há um maior número de pessoas muito insatisfeitas e um menor número de pessoas muito satisfeitas, concentrando-se uma grande parte no grupo dos relativamente satisfeitos. Das vantagens mais apontadas pelos entrevistados, referido anteriormente na investigação, foi a especialidade dos trabalhadores trazidos pela MM para a AM, para o serviço à mesa e, como se pode analisar pela comparação dos dois gráficos (Ilustração 10 e Ilustração 11), até esse ponto é discutível, pois diminuiu o número de cadetes muito satisfeitos e aumentou, ainda que minimamente, o número de pessoas muito insatisfeitas.

Daqui se resume que nem as vantagens da MM na AM apontadas se verificam, pelo que não será de toda uma mais-valia a vinda da MM, quer a nível financeiro como se verificou a jusante no trabalho, quer a nível de qualidade, constatado pelos utilizadores do serviço.

Realizada a comparação dos dois serviços, será intuitivo que nesta mudança se tenha registado uma descida na qualidade e quantidade, havendo apenas 42 cadetes a sentirem-se satisfeitos após a refeição<sup>102</sup>, o que nos diz que o serviço de alimentação não conse-

---

<sup>100</sup> Ver Ilustração 10 (Apêndice P).

<sup>101</sup> Ver Ilustração 11 (Apêndice P).

<sup>102</sup> Ver Ilustração 12 (Apêndice P).

guiu cumprir a missão pela qual é responsável, sento impreterível a sua mudança.

Terminada a análise do serviço de alimentação, segue-se o **serviço de transportes**. Na recolha de dados relativa a este serviço pretendeu-se apurar se se verificava um grande recurso aos transportes e quais os fins a que os mesmos se costumam destinar, no total dos inquiridos. São então 78 cadetes (40%) que afirmam necessitar recorrentemente de transportes (**Q28 - Costuma necessitar de transporte?**), pelo que desses se enumeraram os destinos dos respetivos transportes no gráfico em apêndice<sup>103</sup>.

Concentrando-nos nos inquiridos que recorrem regularmente aos transportes, e não esquecendo os que não recorrem mas por motivo de serviço possam ter conhecimento de algumas situações, questionámos a existência de situações em que os transportes tenham falhado<sup>104</sup>, não só a nível de atrasos, como também a não comparência das viaturas, querendo saber se o último caso obrigou a que tivessem que recorrer a meios próprios.

Os atrasos são frequentes, pelo que 125 cadetes já viveram ou presenciaram pelo menos um, chegando a haver casos em que as viaturas não compareceram de todo, havendo concretamente 83 cadetes que têm conhecimento de uma situação destas. Face a este último imprevisto, aconteceu com 48 cadetes terem que se deslocar por meios próprios até ao seu destino.

Os inquiridos foram convidados a relatar situações específicas em que se tenha verificado uma das três situações analisadas no gráfico referido, verificando-se frequentemente que em idas ao HMP não há viaturas disponíveis para trazer de volta os cadetes à AM, tendo os mesmos que recorrer a transportes públicos ou táxi, não havendo uma preocupação por parte da AM no reembolso. Pelo facto das aulas de natação se realizarem atualmente na Cidade Universitária implica o transporte até tais instalações, tendo acontecido a aula durar cerca de quinze minutos pelo grande atraso da viatura. Situações mais graves sucedem quando se trata de cerimónias, uma vez que coloca em cheque a imagem da AM, tendo acontecido com uma GH no Mosteiro dos Jerónimos, cuja viatura chegou uma hora e meia atrasada, e numa cerimónia no CM, registando uma hora de atraso.

Relativamente aos **recursos humanos**, o estudo focou-se no trabalho realizado pela empresa exterior contratada especificamente para o serviço de limpeza. Pretende-se não só avaliar o trabalho das mesmas, como recolher opiniões sobre a possibilidade de se recorrer às praças do QO da AM.

Utilizando uma escala de um a sete que corresponde ao número de dias por semana

---

<sup>103</sup> Ver Ilustração 13 (Apêndice P).

<sup>104</sup> Ver Ilustração 14 (Apêndice P).



em que se verificam algumas atividades próprias das funcionárias de limpeza<sup>105</sup>, concluímos que, no mínimo, todos os quartos são limpos uma vez por semana, não havendo praticamente nenhuma semana em que os quartos sejam limpos quatro ou cinco vezes. De modo a completar a única limpeza por semana feita pelas funcionárias, os cadetes sentem necessidade de eles próprios fazerem limpezas uma vez por semana. À parte da limpeza dos quartos, isto é, no que diz respeito à limpeza de todas as restantes superfícies a nível de casernas, edifício de aulas e gabinetes, as funcionárias são vistas vastas vezes nas suas funções.

Apesar da observação regular do exercício das funções por parte das funcionárias contratadas para esse efeito, ainda existe um grande número de cadetes (86) que consideram que as mesmas não cumprem o seu trabalho, defendendo também a maioria (116) que constata um grande número de pausas pelas mesmas<sup>106</sup>.

Tendo tido oportunidade para se manifestarem, os inquiridos enumeram como principais falhas a nível de limpezas a falta de regularidade na limpeza dos quartos, especialmente a nível do pó (aspeto mais apontado como não se verificando nenhuma vez) e do chão, que não é varrido ou aspirado. São acusadas de fazerem o trabalho de forma muito lenta, chegando inclusive a sentarem-se nas camas para aspirar ou realizar outras tarefas, pelo que se poderia apostar na redução de pessoal em prol da obtenção de melhores resultados. O trabalho por elas realizado deveria ser supervisionado por alguém responsável na AM, de modo a controlar e corrigir algumas ações, evitando, por exemplo, o sentimento de que as funcionárias da AM Sede trabalham melhor que as da AAMA.

Quanto à questão relativa ao aproveitamento das praças do QO da AM para serviços de limpeza<sup>107</sup>, as opiniões dividem-se, sendo que a maioria (93) defende que a empresa civil não deve ser substituída pelos militares. Contra esta opinião estão 87 cadetes, e há ainda 15 que não têm uma opinião formada.

Analisando as **infraestruturas**, e tal como aconteceu para a exposição do estudo de caso, haverá a separação e tratamento de informação dos vários espaços, designadamente as casernas, os edifícios de treino físico e o edifício de aulas.

Começando pelas **casernas**, apenas nos focamos no bloco mais recente, uma vez que as más condições do bloco que aloja a primeira companhia estão à vista de todos, plenamente identificadas e prestes a serem intervencionadas. Desta forma, apenas pretende-

---

<sup>105</sup> Ver Ilustração 15 (Apêndice P).

<sup>106</sup> Ver Ilustração 16 (Apêndice P).

<sup>107</sup> Ver Ilustração 17 (Apêndice P).

mos saber se, tratando-se de um bloco recente, já houve alguns problemas ou se reúne todas as condições de habitabilidade.

Apesar de 162 cadetes partilharem a opinião de que o bloco recente tem boas condições, 128 já tiveram problemas a nível de estrutura ou materiais nos quartos<sup>108</sup>. Os problemas são essencialmente a nível de material, que se danifica facilmente, como é o caso das mobílias, portas e respetivas ombreiras, janelas e azulejos. A nível de casa de banho existe um sem fim de problemas registados em chuveiros, torneiras, lavatórios, urinóis, autoclismos, fluxómetros e canalização. Existe constantemente entupimentos, e infiltrações que provocam humidade e degradação das estruturas, chegando a provocar deficiências nas instalações elétricas, havendo lâmpadas que não funcionam. Já se registaram algumas inundações significativas e períodos em que não há água quente. É frequente o alarme de incêndio tocar sem motivo, nem todas as tomadas funcionam, os aquecedores não estão bem acoplados à parede e existem ainda algumas portas que são maiores que o espaço a que lhes está destinado.

No que ao **treino físico** diz respeito, as opiniões estão divididas equitativamente à adequabilidade e suficiência das infraestruturas que existem para esse efeito no AAMA. Já quanto ao estado de conservação, 130 cadetes dizem não estar bom<sup>109</sup>.

São unânimes as modificações que os inquiridos fariam, se pudessem, a nível de melhoria de todo o edifício do treino físico, nomeadamente o picadeiro, ginásio A e B, sala de esgrima e sala de musculação. Essencialmente seria a nível de telhado e paredes, pois com condições atmosféricas desfavoráveis a chuva cai dentro dos espaços e provoca infiltrações, tendo já acontecido um curto-circuito aquando o ligar de eletricidade, e ainda a queda de um telhado. Defendem que deve ser construída uma pista tartã e melhorado o treino em circuito, adquirindo também novos auxiliares para o espaço.

Finalmente, a nível do **edifício de aulas**, e tendo em conta que são edifícios recentes e bastante modernizados, ainda que existam algumas falhas registadas, 179 cadetes (92%) dizem que as salas estão em boas condições (**Q43 - As salas de aula estão em boas condições?**).

Anteriormente nesta investigação, na apresentação do estudo de caso e exploração das entrevistas, chegou-se à conclusão de que existem aulas em número excessivo de acordo com as necessidades, contudo, 23 cadetes (12%) já perderam uma aula por falta de sala (**Q44 - Alguma vez aconteceu/presenciou não haver aula por falta de sala?**). Também

---

<sup>108</sup> Ver Ilustração 18 (Apêndice P).

<sup>109</sup> Ver Ilustração 19 (Apêndice P).

nessa parte da investigação se verificou que ainda havia algum desconhecimento por parte de algumas pessoas da sala de audiovisuais, no entanto, 110 cadetes (56%), ou seja, a maioria, ainda que seja mínima, já visitou essa sala (**Q45 - Alguma vez utilizou/visitou a nova sala de audiovisuais?**).

## 5.2. Análise SWOT

Enquanto instrumento de gestão estratégica, a análise SWOT permite fazer uma análise interna e externa reunindo todos os seus pontos fortes (S – strengths) e fracos (W – weakness), e as oportunidades (O – opportunities) e ameaças (T - threats), respetivamente. É feito não só um levantamento de cada um desses pontos isoladamente, como também os elos de ligação entre eles.

Numa tentativa de apresentar de forma consolidada e categorizada as principais caracterizações feitas das quatro atividades em estudo, foi elaborada uma análise SWOT<sup>110</sup> com base nas informações recolhidas por via dos inquéritos por questionários e entrevistas.

Passando o propósito desta investigação pela apresentação de soluções, no caso de se verificar essa possibilidade, e posta a análise SWOT, iremos fazer algumas observações.

Relativamente à **alimentação**, e perante o descontentamento por parte da AM com o serviço prestado pela MM, propõe-se a contratação centralizada numa nova entidade que tenha simultaneamente autonomia para a aquisição de géneros e as valências de confeção e distribuição. Essa entidade teria que garantir os níveis de qualidade mínimos, não apenas um preço baixo.

Quanto ao reduzido número de **viaturas** existentes, não há uma solução a apresentar a nível da AM, pois depende do Exército como um todo, sendo urgente por parte do mesmo a renovação da frota, que não se prevê para breve. Resta apenas tentar criar necessidades de acordo com as possibilidades.

Face ao empenho das praças em várias atividades da CCS, e também pelo facto de se tratar de um estabelecimento de ensino, o recurso às mesmas para tarefas de limpeza não é viável. Conclui-se que deva continuar nos mesmos moldes, pela contratação de uma empresa externa para o efeito. Contudo, o trabalho das funcionárias deverá ser acompanhado de perto por alguém responsável na AM.

A nível de **infraestruturas**, especificamente as **casernas**, todas as correções estru-

---

<sup>110</sup> Ver Apêndice Q.

turais já estão planeadas, pelo que não há nada a registar nesse campo, devendo apenas referir-se a pertinência da aposta em medidas de poupança energética. O **edifício de aulas** é excessivo para as necessidades, verificando-se subaproveitamento de algumas salas ou equipamentos, propondo-se uma reorganização das salas para que as aulas se concentrem apenas em algumas e se destinem as restantes para outras atividades. Os laboratórios deveriam ser abertos a pessoas externas, podendo ser alugados a escolas ou mesmo dar formação a professores. O plano de estudos dos alunos pertencentes às engenharias deveria ser reformulado, para que as suas aulas no laboratório não existissem no quarto ano, ano esse em que se encontram na AM Sede e implique um deslocamento até ao AAMA.

Os espaços dedicados ao **treino físico** necessitam de uma intervenção urgente, com prioridade para a cobertura, de forma a enquadrar-se com a lei. Satisfeita essa prioridade, todas as deficiências a nível de estrutura, piso, infiltrações e eletricidade deverá ser sanada, de forma a garantir segurança na prática de exercício. Deverá estabelecer-se uma manutenção regular de dois em dois anos para que se possam garantir as condições mínimas, sem que se atinja situações insustentáveis, como atualmente.

## Capítulo 6

### Conclusões e Recomendações

#### 6.1. Resposta às Questões de Investigação

Partindo da primeira questão de investigação, **“Até que ponto pode o número de viaturas ser reduzido de forma a não limitar a realização de qualquer atividade tradicionalmente desenvolvida?”**, o número de viaturas já é atualmente reduzido para fazer face a todas as necessidades, pelo que a sua redução não será de modo algum viável. O recurso a uma empresa civil deste ramo como primeira opção e total dependência não vai de encontro à política do Exército, pelo que está fora de questão como possível solução. A única forma de combater esta falha será pela aquisição de mais viaturas ou, aquando da distribuição das viaturas pelo Exército, sejam atribuídas mais à AM, justificado pelo facto de ser um estabelecimento de ensino, daí decorrente que o efetivo e necessidades são sempre maiores que uma U/E/O dita normal. Tendo em consideração que as viaturas apenas desempenham a sua função quando existe o meio humano disponível, isto é, o condutor, propõe-se que a AM possa autorizar os oficiais a conduzir as viaturas por eles pedidas, desde que de classe habilitada pela sua carta de condução civil, de modo a poupar recursos para outras necessidades.

Para a segunda questão de investigação a resposta, a ser levada em conta, trará uma mudança profunda ao serviço de alimentação, novamente. Após análise dos inquéritos por entrevista e questionários concluímos que não será necessário de todo enumerar **“Em que aspetos pode o serviço de alimentação ser melhorado, em ordem a possibilitar o aumento de qualidade com custos mínimos?”**, pois a melhoria passa pela mudança de quem é responsável pela alimentação. Ou seja, a MM não se constitui como um bom fornecedor de alimentação, por não haver um equilíbrio entre o custo e a qualidade. A MM trouxe uma diminuição da quantidade e qualidade da alimentação, e um preço menos competitivo relativamente a possíveis concorrentes. Para além disso, a MM tem passado por uma reforma profunda, devido a todas as dificuldades a nível de cumprimento de pagamentos a fornecedores, pelo que a sua existência por sua imposição nas U/E/O para a manter viva deixa de ser justificada quando a mesma não corresponde às expectativas de qualidade

no cumprimento da sua missão. Propõe-se a contratação centralizada numa nova entidade que tenha simultaneamente autonomia para a aquisição de géneros e as valências de confeção e distribuição.

Na terceira questão derivada, **“De que forma as infraestruturas da Academia Militar podem ser otimizadas em prol das atividades realizadas diariamente?”**, apurámos que apenas com grandes obras é que se poderiam resolver os problemas que neste momento se verificam a nível de infraestruturas, especificamente nas casernas e nos espaços destinados ao treino físico. Um dos blocos do primeiro edifício construído para alojamento dos alunos está num estado que não permite sequer o mínimo de condições de habitabilidade, pelo que está a ser passado em revista e registado todo o trabalho necessário para se avançar com um concurso ainda este ano, que funcionará pela inclusão da AM num projeto financiado a 80% pelo MF. Também o bloco construído recentemente apresentou, desde a sua inauguração, graves falhas, estando as mesmas identificadas e reportadas à empresa que tem o contrato, esperando-se apenas a execução da garantia bancária assegurada pela mesma.

Para as infraestruturas destinadas ao treino físico espera-se uma intervenção assim que o reforço pedido pelo TGen Cmdt AM no valor de 100.000€ na rubrica “conservação de bens” seja disponibilizado, sendo imperativo a substituição do telhado, que neste momento ainda é constituído por amianto. As restantes preocupações são a nível de infraestruturas, em que em alguns espaços o teto está seguro por barrotes; as instalações elétricas, que devido às infiltrações já provocou curtos circuitos; as janelas partidas e todo o material que de momento está danificado.

O edifício de aulas não necessita de obras em si, apenas concentração dos meios já existentes, substituição de materiais e atualização de *software*.

Uma proposta a nível de todas as infraestruturas será a manutenção regular das mesmas, para que não se agravem todos os problemas que se vão registando. Tendo sido extinto o PelMan do QO da AM, poder-se-ia constituir a nível interno, com a mesma funcionalidade, garantindo assim as reparações.

Relativamente à última questão de investigação, **“Quais são as carências de pessoal mais significativas nas áreas de gestão na Academia Militar?”**, não se obteve uma resposta que especificasse uma área de gestão, pois a carência de pessoal atualmente existente afeta a AM de um modo geral. Há algumas áreas que a AM consegue dispensar militares pelo recurso quer a pessoas civis, quer a militares adstritos a outras U/E/O, como é o caso dos docentes, dos serviços de limpeza, condutores e alimentação. Vivendo-se esta

escassez de recursos humanos, que cada vez se agrava mais pela redução determinada pelo Estado, não é possível empenhar militares nos serviços de limpeza, como se tinha proposto inicialmente, à semelhança de outras U/E/O. Sente-se dificuldades a nível de instrutores de treino físico, que têm de acumular várias funções, e de praças na CCS, também pelo facto de cada vez mais as praças ocuparem cargos que pertencem a oficiais. Aproveitando a futura incorporação a realizar-se em setembro e novembro e a conclusão do curso de treino físico em Mafra, pode solicitar-se a vinda de militares para a AM.

## 6.2. Resposta à Questão Central

Analisadas as questões de investigação, e pelo facto de todas elas contribuírem para dar resposta à questão central, **“Como potencializar a cadeia de valor de Michael Porter na Academia Militar, utilizando os instrumentos de Gestão Estratégica, em contexto de mudança?”**, podemos reencaminhar todas as propostas feitas no ponto anterior como solução.

No que diz respeito às atividades de apoio, especificamente as viaturas, uma forma de potencializar a cadeia de valor será a aquisição de mais viaturas, pois ainda que tenha o senão da manutenção, permite uma maior atividade por parte de toda a AM, contribuindo sempre para estabelecer o contacto junto da sociedade, quer pela participação em desportos, quer em atividades de solidariedade, que trazem repercussões positivas, nomeadamente o convite a que a AM seja palco de algumas atividades nesses mesmos âmbitos.

Ainda nas atividades de apoio, mas agora em relação ao serviço de alimentação, é urgente a substituição da instituição responsável pelo mesmo, pois é insustentável a situação de desequilíbrio custo/benefício que esta acarreta para a AM.

A nível da gestão de recursos humanos, a AM deveria receber mais militares, quer oficiais, quer praças, para que estes colmassem a escassez de meios humanos, não se traduzindo como um custo de relevo, pois os seus vencimentos são pagos pelo Estado, cabendo apenas à AM o fornecimento das instalações, água e eletricidade.

No que concerne às infraestruturas, o investimento para restituir as condições de segurança e habitabilidade nas casernas e espaços para o treino físico já está planeado. Quanto ao edifício de aulas, especificamente os laboratórios, poderão ser estabelecidas parcerias com escolas secundárias próximas da AM, onde os laboratórios seriam alugados pelas escolas, que trariam os seus próprios professores, ou mesmo a AM dar formação aos professores.

### **6.3. Limitações da investigação**

Expectável como limitação de qualquer investigação, já que até mesmo para um mero trabalho costuma ser obstáculo, maior peso tem quando se trata duma investigação maior, é o número de páginas.

Para além do ponto anterior, surge também a preocupação com o tempo, cujas dez semanas se revelam escassas, aliadas à falta de experiência na gestão e organização de todos os passos necessários. Por a investigação incluir inquéritos por entrevista, muito do tempo despendido foi em função da disponibilidade dos entrevistados, tal como os inquéritos por questionário, que impossibilitam o tratamento dos dados antes da conclusão dos mesmos por todas as pessoas a quem são dirigidos. Também as observações que incluímos foram fruto de trabalho de campo, o que torna redutor todo o tempo para o processamento, organização e redação das ideias para o papel.

### **6.4. Desafios para futuras investigações**

A delimitação inicial das atividades que seriam analisadas a nível de contributo para a cadeia de valor da AM invalida uma conclusão a nível geral. Nesse sentido, deve ser desenvolvido um estudo em que todas as atividades sejam investigadas, podendo ser utilizada a cadeia de valor ou outro modelo de gestão estratégica.

Estudos realizados apontam o benefício da 4.<sup>a</sup> CompAl ficar instalado no AAMA. No entanto, e como é de conhecimento, existem alunos que frequentam as universidades no âmbito dos seus cursos, sendo mais proveitoso manterem-se na AM Sede. Desta forma, os alunos continuariam divididos, e a sua ocupação da AM Sede faz com que todos os processos que lá têm lugar continuassem ativos, o que não se traduziria numa poupança por não ser possível dessa forma suprimir a atividade na Sede. Uma solução para estes alunos poderia ser investigada, e caso fosse bem fundamentada, poderia trazer muitos benefícios económicos à AM.

Um pouco fora do contexto, mas igualmente pertinente, seria o estudo do plano curricular de Engenharias. Ao ser analisada a questão do transporte, identificou-se que existe um deslocamento por parte de alunos da 4.<sup>a</sup> CompAl destes cursos até ao AAMA para assistirem a aulas no laboratório.



## Bibliografia

### Livros

- ACADEMIA MILITAR (2013). *NEP n.º 520/2ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.
- ALMEIDA, João Ferreira e PINTO, José Madureira (2001). “Da teoria à investigação empírica: Problemas metodológicos gerais” in SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (Coord.), *Metodologia das Ciências Sociais*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Afrontamento, pp. 55-78.
- BRAVO, Ana Bela Santos; VAZ, Nuno Mira; SANTOS, José Rodrigues dos (2012). *A espada e o livro. Desafios e estratégias no ensino superior universitário militar - uma aplicação à Academia Militar*, Lisboa, Academia Militar.
- BRAVO, Ana Bela Santos (2008). “O ensino superior público universitário militar: a importância de uma visão estratégica” in *Proelium*, Série VI, N.º 9, Lisboa, Academia Militar, pp. 109-133.
- BURKE, W. e LITWIN, G. (1992). “A causal model of organizational performance and change” in *Journal of Management*, Vol. 18, N.º 3, pp. 523-545.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração*, São Paulo, Makron books.
- CONDE, Pedro (2005). “Outsourcing” in *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, N.º 66, Lisboa, OTOC, pp. 47-51.
- DAYCHOUW, Merhi (2007). *40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento*, 3.ª Edição, Rio de Janeiro, Brasport.
- DRUCKER, Peter F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração, a sociedade*, São Paulo, Nobel Editora.
- FERNANDES, Hélio [et al.] (2013). *Extinção da Manutenção Militar: o fornecimento de artigos da classe I às U/E/O*, Trabalho de Investigação, [policopiado], Póvoa de Varzim, Escola Prática dos Serviços.
- FORTIN, M. F. (2009). *O Processo de investigação: Da conceção à realização*. 5ª Edição, Loures, Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.
- FREIRE, Adriano (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo.

- KETELE, J.M. e Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*, Lisboa, Instituto Piaget.
- PEREIRA, José (2008). *Empresa de serviços partilhados: Sua aplicação no contexto no Ministério da Defesa Nacional*, Trabalho Individual de Longa Duração, [policopiado], Lisboa, Instituto de Estudos Superiores Militares.
- PINHO, Henrique Joaquim de Oliveira (2000). *O benchmarking como técnica de gestão: Aplicação à gestão da inovação na indústria química*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- PORTER, Michael E. (1992). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, 4.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (2001). *Manual de investigação em ciências sociais*, 5.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Gradiva.
- REIS, Henrique M. P. e REIS, Rui Lopes dos (2006). *Benchmarking e Reforma da Administração Pública: Ao encontro das boas práticas*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- REIS, Rui Lopes (2005). “O benchmarking: Seu significado e como se processa” in *Revista de Administração Militar*, N.º 11, 3.<sup>a</sup> série, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, pp. 9-11.
- SANTOS, António (1998). *Outsourcing e flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o Séc. XX*, Porto, Texto Editora.
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora.
- SANTOS, Miguel Carlos do Vale (2010). *Outsourcing nos serviços públicos: Caso de estudo Academia Militar*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.
- SOUSA, Maria José e BAPTISTA, Cristina Sales (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*, 4.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Pactor.
- VARELA, J. M. Monteiro (2006). “Da gestão por objetivos à gestão baseada em atividades” in *Revista de Administração Militar*, N.º 13, 3.<sup>a</sup> série, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, pp. 10-17.

**Sites consultados**

- DIAS, Sandra Neves (2013). *SIADAP como instrumento de mudança*. Retirado: fevereiro, 25, 2014, de <http://www.nevesdias.com/SIADAP.html>.
- GHELMAN, Sílvio e COSTA, Stella Regina Reis [s.d.]. *Adoção do balanced scorecard em organizações públicas*. Retirado: fevereiro, 25, 2014, de [http://www.aedb.br/seget/artigos06/422\\_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf).
- JESUS, António [s.d.]. *A gestão por objetivos de Peter Drucker*. Retirado: fevereiro, 25, 2014, de <http://www.portal-gestao.com/item/6691-a-gest%C3%A3o-por-objectivos-de-peter-drucker.html>.
- MEDEIROS, Tatiana (2011). *Conceito de cadeia de valor*. Retirado: fevereiro, 25, 2014, de <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Conceito-De-Cadeia-De-Valor/73451.html>.
- MINISTÉRIOS DAS FINANÇAS (2009). *Empresa de gestão partilhada de recursos da administração pública*. Retirado: janeiro, 11, 2014, de <http://www.gerap.gov.pt>.
- PERIARD, Gustavo (2011). *O ciclo PDCA e a melhoria contínua*. Retirado: fevereiro, 24, 2014, de <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>.
- REBOUÇAS, Fernando (2010). *Cadeia de valor*. Retirado: fevereiro, 2, 2014, de [http://www.infoescola.com/administracao\\_/cadeia-de-valor/](http://www.infoescola.com/administracao_/cadeia-de-valor/).

**Legislação**

- AR (1991). Portaria n.º 425/91. *Diário da República*, Série I – N.º 119 – 24 de maio de 1991.
- AR (2009). Portaria n.º 207/2009. *Diário da República*, Série I – N.º 168 – 31 de agosto de 2009.
- MDN (2011). *AM Quadro Orgânico (Lisboa/Amadora), Número 30.1.00*, [policopiado], Lisboa, Ministério da Defesa Nacional.

## **Apêndices**

## **Apêndice A**

### **Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Antão**

**Interlocutor:** TCor Inf Gualdino Lopes Antão

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo/Função:** Chefe da Secção da Qualidade da Academia Militar e Docente de Sociologia Militar aos cursos de Administração, aos cursos da GNR e aos cursos das Armas

**Data:** 10 de abril de 2014

**Hora:** 11h30m às 11h45m

**Local:** AM Sede

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Esta entrevista é direccionada à Secção de Qualidade, por esta se relacionar e tratar de todos os assuntos a nível estratégicos da AM. Tem como objetivo recolher informação junto de um interlocutor privilegiado na temática dos planos estratégicos, recursos humanos e avaliação da qualidade. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Questões:**

##### **1. A AM tem secção de qualidade desde que existe ou foi algo posterior?**

*“As preocupações com a avaliação e a qualidade na AM já vêm de longe. Logo em 1998 foram constituídas a Comissão de Autoavaliação, as Comissões de Avaliação dos Cursos e a Secção de Avaliação na Repartição de Planeamento e Coordenação/Direção de Ensino, com a finalidade de apoiar administrativamente e dar resposta às exigências de avaliação. Ainda nesse ano foi elaborado um DL que fixou as regras gerais necessárias à concretização do sistema de avaliação e acompanhamento do en-*

*sino superior. Em 2001, pelo facto da AM ter integrado o sistema através da entidade legalmente representativa do ensino universitário público, a Fundação das Universidades Portuguesas, houve uma necessidade de alteração de QO, dando origem à criação da Repartição de Avaliação, sob a estrutura da Direção de Ensino.*

*Já em 2004 foi criada a Secção da Qualidade no Gabinete de Apoio ao Comando, autonomizando-se da Direção de Ensino e dando resposta às exigências de supervisão e acompanhamento, que a legislação que enquadra a qualidade no ensino superior postula. Com a aprovação do atual regulamento da AM é criado o GEPAQ que integra a SEP, SAQ, SAP e STInf.”*

## **2. Porque é que a AM decidiu que era pertinente ter uma secção de qualidade?**

*“Por ser necessário garantir o apoio ao comando nas áreas de estudos e planeamento, de avaliação, de qualidade, de apoio psicopedagógico e de tecnologias de informação.”*

## **3. Quais os objetivos da secção?**

*“Avaliação e acreditação dos ciclos de estudos; representar funcionalmente a AM nos fóruns de avaliação do ensino superior, constituídos no âmbito da avaliação do ensino e das ordens profissionais representativas no âmbito da acreditação dos cursos; elaborar estudos e propostas em função da avaliação e qualidade do ciclo de estudos; elaborar e atualizar o plano da qualidade da AM; supervisionar o Sistema de Garantia Interna da Qualidade do ensino; coordenar e apoiar os processos de avaliação interna e de avaliação externa na AM; monitorizar o processo pedagógico mediante a aplicação de inquéritos periódicos de avaliação do ensino na AM e definir padrões de alerta relativamente às unidades de análise; recolher feedback de docentes, alunos, escolas práticas e antigos alunos sobre a formação ministrada na AM, consolidados em relatórios periódicos; analisar, propor e acompanhar a melhoria dos processos de formação, com base nos relatórios periódicos; colaborar nas atividades de inspeção conduzidas no âmbito do ensino; colaborar com as outras entidades da AM na determinação de procedimentos que facilitem os processos de autoavaliação da qualidade; garantir, em conformidade com a legislação e as determinações do comando, a transparência dos resultados da avaliação e respetiva disponibilização a docentes e alunos.”*

**6. O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão e o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?**

*“Gradualmente vai-se procurando melhorar a eficiência, traduzindo-se esta em resultados de eficácia. Têm-se melhorado alguns procedimentos, ajudando a detetar erros nas práticas letivas ao nível dos processos ligados ao ensino/aprendizagem e todas as outras estruturas ligadas ao apoio, à forma de gerir o próprio processo de ensino/aprendizagem aqui na Academia. Portanto, tem-se detetado algumas vulnerabilidades e têm-se procurado implementar planos de melhoria para essas vulnerabilidades. Gradualmente as alterações vão surtindo efeito e vão-se melhorando os processos e a formação na Academia Militar. Houve então um melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização porque, ao permitir detetar melhor as vulnerabilidades aos vários níveis/patamares institucionais, permite que se façam planos de melhoria específicos aos vários níveis, alocando recursos à resolução do problema específico que se vai traduzir em melhoria progressiva do sistema e essa eficiência traduz-se em resultados de eficácia ao longo do tempo.”*

**7. O que é que a secção já fez? Que necessidades já identificou ou qual o seu contributo até agora para a AM?**

*“A Secção da Qualidade liderou os processos de adequação dos ciclos a Bolonha e acreditou todos os cursos em funcionamento na AM em 2010, ou seja, os cursos da AM neste momento têm diploma reconhecido em todas as universidades e no espaço Europeu porque esta secção teve essa incumbência. Recentemente, relativamente aos mestrados em estudos de Guerra de Informação e de Liderança, abertos à sociedade civil e que não têm o objetivo de ingresso nas armas e serviços dos quadros do Exército ou da GNR, também foram acreditados pelo gabinete da qualidade. Todos estes ciclos implicaram posterior registo na direção geral do ensino superior (DGES), e publicação em diário da república para poderem funcionar e serem reconhecidos no espaço nacional e europeu. O gabinete faz também relatórios periódicos do acompanhamento da qualidade do ciclo de estudos, em função de um conjunto de indicadores, definidos pela agência de avaliação e acreditação do ensino superior (A3ES), para trabalharmos todos na mesma base e para que os indicadores sejam comparáveis e assim possamos ter uma referência. Temos também participado em seminários com outras faculdades no sentido de saber o que é que eles vão fazer e mostrarmos o que é que vamos fazendo, mostrar algo daquilo que nos distingue, da nossa especificidade no sentido valoriza-*

dor.”

**8. No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?**

*“Temos efetuado briefings de informação e apresentação dos resultados ao comando e no conselho pedagógico, e dados a conhecer a todos os docentes e regentes de cadeiras, chefes de departamento, diretor de ensino e adjuntos. Isto tem levado a realçar a importância de alguns indicadores de qualidade, ou seja, há aspetos de coordenação da gestão, aspetos ao nível dos processos, aspetos ao nível da certificação docente a civis, aspetos ao nível da certificação docente a militares, dos próprios funcionários civis que trabalham na Academia e eventualmente estejam a dar apoio ao ensino (ex. dos técnicos dos laboratórios, das áreas de engenharia ou pessoal de apoio às salas).*

*Há ainda um caminho a percorrer ao nível da investigação, da publicação dessa investigação em revistas científicas reconhecidas, da internacionalização dos alunos, da mobilidade internacional de docentes e alunos, só que isto tem a ver também com a nossa especificidade, e isso está a ser estudado. Equacionou-se uma espécie de ERASMUS militar, mas que tem dificuldade em ser aplicado nos moldes do ERASMUS civil, porque se as formações no âmbito civil são de banda larga, nós aqui formamos para o exercício da profissão nos quadros da GNR e nos quadros do Exército, portanto temos uma formação orientada. Por outro lado, havendo a possibilidade de frequentar um semestre no exterior, noutra academia ou estabelecimento de ensino superior, implica uma coordenação estreita nas UC essenciais para o curso.”*



## **Apêndice B**

### **Entrevista Mista ao Capitão Cunha**

**Interlocutor:** Cap Art João Cunha

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Cmdt da CCS

**Data:** 13 de março de 2014

**Hora:** 14h30m às 15h00m

**Local:** CCS da AM Sede

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a todas os envolvidos na decisão de mudança no serviço de alimentação e familiarizados com todo o processo. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do serviço de alimentação e recursos humanos na AM sede, abordando a qualidade do próprio serviço, bem como todas as alterações que com ele trouxe, os recursos humanos envolvidos e o grau de satisfação até ao momento. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, de modo a quantificar a margem com que contribui para a cadeia de valor da AM.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Blocos temáticos**

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco B:** Serviço de alimentação

**Bloco C:** Recursos humanos

**Perguntas por Blocos Temáticos**

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do apresentador;</li> <li>– Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>– Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome e posto.</li> <li>2. Cargo atual na AM.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esclarecer objetivos gerais do trabalho;</li> <li>– Clarificar a pertinência da potenciação da cadeia de valor da AM em prol de vantagens econômicas.</li> </ul>
Bloco B Serviço de Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber as causas da mudança do serviço de alimentação;</li> <li>– Caracterizar o atual sistema de alimentação;</li> <li>– Perceber se há a possibilidade de contratar um serviço externo para este serviço.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Sistema de alimentação anterior à mudança.</li> <li>4. Data da mudança.</li> <li>5. Sistema atual de alimentação.</li> <li>6. Razões da mudança.</li> <li>7. Vantagens do novo sistema.</li> <li>8. Desvantagens do novo sistema.</li> <li>9. Cobrança de refeições para quem não tem direito às mesmas.</li> <li>10. Principais alterações com este novo sistema.</li> <li>11. Avaliação da mudança.</li> <li>12. Existência de <i>feedback</i> positivo ou negativo.</li> <li>13. Procura de um sistema diferente.</li> <li>14. Adoção de <i>catering</i>.</li> <li>15. Vantagens e desvantagens de uma empresa externa responsável pela alimentação.</li> </ol>	

<p>Bloco C Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer a afetação a nível de recursos humanos;</li> <li>– Conhecer a rotatividade dos recursos humanos nas várias funções;</li> <li>– Perceber os moldes em que é feita a contratação de serviços externos para limpeza;</li> <li>– Perceber se há possibilidade de fazer nova gestão dos recursos humanos.</li> </ul>	<p>16. Empresa responsável pela limpeza.  17. Trabalhos realizados pela empresa.  18. Existência de um sistema de alimentação.  19. Existência de queixas quanto ao trabalho prestado.  20. Possibilidade da limpeza ser feita por soldados.  21. Trabalhos à responsabilidade dos soldados.  22. Adequação do número de soldados às necessidades.</p>	<p>– Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido.</p>
-------------------------------------	---	--	--

## **Dados obtidos**

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação**

#### **1. Como se chama?**

*“Eu sou o Capitão Artilharia João Cunha.”*

#### **2. Qual o cargo atual que desempenha na AM?**

*“Comandante da CCS.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Serviço de alimentação**

#### **3. Qual era o sistema de alimentação praticado pela AM Sede antes de haver esta última modificação?**

*“Antes de vir a MM o que nós fazíamos era o seguinte: a unidade tem x militares a terem direito à alimentação. Uns têm direito à alimentação toda (que é a diária, ou seja, pequeno almoço, almoço e jantar), outros só ao almoço. O que é que nós fazíamos: aqueles militares que não têm direito nós requisitávamos géneros em quantidade dessa parcela dos que têm direito, e como nós geríamos, dava para esses que têm direito mais aqueles que não tinham. Nós geríamos a quantidade de géneros na dispensa e confecionávamos para as necessidades reais. Hoje em dia, com a chegada da MM, em vez de gerirmos em géneros, gerimos essa parcela de quem tem direito de pedidos reais, o que se torna difícil, pois eles à cabeça contam uma refeição e cobram uma refeição. Se temos direito a 30 refeições e pedimos 32 eles cobram-nos 32, não é possível pedir 30 e conseguir alimentar as 32.”*

#### **4. Quando é que foi feita essa mudança de serviço de alimentação?**

*“1 de dezembro de 2013.”*

#### **5. Qual é então o atual serviço de alimentação utilizado na AM sede?**

*“A MM fornece refeições por pessoa, ou seja, por capitação.”*

#### **6. Qual a razão que levou a que houvesse esta alteração?**

*“A AM não estava a sentir nenhuma dificuldade na alimentação, não estava com nenhum problema na alimentação. As altas chefias do Exército, e não o Cmdt da AM,*

*tomaram uma medida que foi transportar a cozinha diária que estava sediada no HMP e decidiram que viesse para as cozinhas da AM Sede, para ficar a cozinha diária de Lisboa sediada aqui na Sede. Agora o porquê de o fazerem não me cabe a mim responder.”*

**7. Quais as vantagens do atual sistema de alimentação?**

*“A única vantagem, se lhe pudermos chamar assim, foi a nível de recursos humanos, pois aqueles militares que estavam na secção da alimentação reverteram para toda a secção que tinha falta de pessoal, foram redistribuídos dentro da AM, não perdemos ninguém e ficaram a trabalhar connosco noutras secções. É a única vantagem que eu vejo.”*

**8. Quais as desvantagens do atual sistema de alimentação?**

*“Eu não lhe chamaria desvantagens, são mais dificuldades. Neste momento é conseguirmos gerir aquelas que são as refeições a que temos direito de forma a darem para servir toda a gente. Ou seja, neste momento, o Cmdt da AM ou o DSG ficou sem qualquer flexibilidade no que diz respeito à alimentação, pois se tem direito a três, só pode dar a três, enquanto antigamente se tinha direito a três, três bem confeccionadas dava para cinco ou seis.”*

**9. Tendo em conta que é uma decisão de qualquer Cmdt proporcionar refeições a quem não tem direito, em vez dos militares a pagarem, com estas alterações é possível que futuramente venham a cobrar essas refeições?**

*“Essa ideia está no ar, porque estamos com muita dificuldade em justificar as refeições dos que não têm direito e que não podem ser carregadas em SGA para serem pagas. Ou seja, a DMT assume são as refeições que realmente nós temos direito, não assume mais do que isso. E nós assumíamos por poupança e por gestão própria.”*

**10. Quais foram as principais mudanças que surgiram com a mudança do sistema de alimentação?**

*“A nível dos funcionários a MM veio com a equipa deles, no entanto trabalham com os nossos funcionários civis pela especialidade deles, ainda que continuem a ser pagos por nós. E recebem, confeccionam, e distribuem as refeições todas da AM, bem como dos outros sítios onde já iam quando a MM estava sediada no HMP, ou seja, todas as*

*pequenas unidades ou messes que há em Lisboa.”*

**11. Considera positiva esta alteração?**

*“Não.”*

**12. Sente um *feedback* positivo ou negativo por parte dos que usufruem das refeições, nomeadamente oficiais, cadetes e funcionários civis?**

*“Já. Houve alguns camaradas que, numa fase inicial, apreciaram o serviço de mesa, que os senhores da MM são empregados de mesa e sabem fazer aquilo, enquanto nós fazemos de uma forma adaptada, se lhe pudermos chamar assim, com alguns soldados misturados com os civis. Na altura, quando os empregados da MM chegaram, notou-se um pouco mais de qualidade de serviço à mesa, mas que tem vindo a diminuir. Negativo, o pessoal tem notado algumas situações de alguns géneros com má confeção e, principalmente, pouca quantidade.”*

**13. Se se verificar que o serviço de alimentação atual não é a melhor opção, é possível implementar outro, mesmo tendo-se acabado de dar uma mudança recente?**

*“Pode, penso que pode. Penso que podemos reverter a situação, sendo preciso refazer uma secção de alimentação, ou com praças e civis que não estão cá, ou então reaver a tal distribuição que foi feita para outras secções e voltar a juntá-los, voltando a sermos fornecidos de géneros. Não vamos dizer que é impossível porque não é, mas nesta altura deve ser uma miragem.”*

**14. A adoção do *catering* para a organização seria uma mais-valia? Porquê?**

*“Seria possível sempre que a empresa nessa especialidade compensasse em termos de preços comparativamente à MM. Se tivéssemos um melhor serviço e mais barato, ganhávamos com isso.”*

**15. Quais as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço na AM?**

*“Existem vantagens a nível dos recursos humanos, mas pode aniquilar a flexibilidade do Cmdt.”*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Recursos Humanos**

**16. Qual a empresa que presta o serviço de limpezas na AM?**

*“NCC.”*

**17. Quais os trabalhos específicos que são realizados a nível de limpeza?**

*“A empresa tem uma área de metros quadrados atribuídos em contrato para fazer. Essa área engloba no corpo de alunos alojamentos, gabinetes, ginásio, refeitório e bares, tudo interiores (chão, lixo, casas de banho). Fora do corpo de alunos tem as salas de aulas, gabinetes na DE e DSG, e salas de convívio.”*

**18. Pratica-se um sistema de avaliação de desempenho?**

*“Pratica-se. A própria chefia/direção da empresa faz uma avaliação periódica do desempenho das suas funcionárias, onde a AM participa nessa avaliação.”*

**19. Recebe queixas do trabalho prestado?**

*“Não. Só muito pontualmente algum pormenor ou um mal-entendido, porque normalmente elas resolvem as coisas bem.”*

**20. Considera que este serviço poderia ser feito por praças do QO da AM?**

*“Não, não dava por sermos um estabelecimento de ensino e há muita área que é utilizada que não tem pessoal que se possa responsabilizar por essa mesma área. Ou seja, toda a área que é frequentada por civis e por alunos não podem ser os próprios civis ou alunos a limpar. Numa unidade mais convencional qualquer edifício tem lá uma companhia associada, em que se constituem equipas de limpeza e as praças avançam a limpar. Aqui na Sede poderia fazer isso apenas nas instalações que estão relacionadas unicamente à CCS.”*

**21. Em relação aos soldados do QO da AM, quais os trabalhos que diariamente costumam desenvolver?**

*“Depende das secções. Uma grande fatia da companhia de praças que tem funções nas secções da companhia, nomeadamente a secção de apoio geral (fazem limpezas exteriores e trabalhos oficinais, reparações e manutenções), a secção de tratadores hipo (trabalham na secção das cavalariaças, tratam tudo o que tem a ver com os cavalos e as*

*instruções dadas a cavalo), a secção de condutores (tudo o que tem a ver com as viaturas e serviços de transporte). Outra fatia, não tao grande como esta, é distribuída por outros impedimentos, desde impedimentos administrativos (secretarias), bares, SOIS, apoio escolar (tratam de coordenação, trabalhos diretos com aberturas e fechos de salas, horários escolares, apoios à direção de ensino.”*

**22. O número de soldados é adequado ao trabalho que existe?**

*“Neste momento, pelos QO da SecPess aprovados, estamos muito próximos dos cem por cento. Cada vez mais andamos a substituir, para o bem e para o mal, algumas funções de graduados com praças, consumindo mais praças.”*



## **Apêndice C**

### **Entrevista Mista ao Tenente-General Costa**

**Interlocutor:** TGen José António Carneiro Rodrigues da Costa

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** TGen Cmdt da AM

**Data:** 24 de abril de 2014

**Hora:** 10h00m às 11h10m

**Local:** Gab TGen Cmdt AM

**Suporte:** Gravação áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”.

Tendo como objetivo geral estudar a cadeia de valor da AM, pretendo analisar as vantagens e custos das atividades primárias e secundárias. Não pretendendo fazer um levantamento exaustivo de todas as atividades, foram eleitas por mim aquelas que parecem mais críticas, sendo elas os recursos humanos, serviço de alimentação, transportes e infraestruturas.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao comandante da AM por ser a pessoa mais indicada a dar resposta a um vasto conjunto de processos que se verificam na própria AM. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, de modo a quantificar a margem com que contribui para a cadeia de valor da AM.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Blocos temáticos**

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco B:** Gestão estratégica

**Bloco C:** Serviço de alimentação

**Bloco D:** Transporte

**Bloco E:** Recursos humanos

**Bloco F:** Infraestruturas

**Perguntas por Blocos Temáticos**

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do apresentador;</li> <li>– Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>– Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome e posto.</li> <li>2. Cargo atual na AM.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esclarecer objetivos gerais do trabalho;</li> <li>– Clarificar a pertinência da potenciação da cadeia de valor da AM em prol de vantagens económicas.</li> </ul>
Bloco B Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber quais os projetos e estudos a nível da Gestão Estratégica;</li> <li>– Conhecer os modelos em vigor de Gestão Estratégica;</li> <li>– Perceber se se antevê algumas mudanças futuramente.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Quais os projetos a nível de Gestão Estratégica no investimento para a remodelação do aquartelamento.</li> <li>4. Pertinência do investimento num edifício novo.</li> <li>5. Impedimentos à implementação de práticas de gestão fruto do <i>benchmarking</i>.</li> <li>6. Modelo de Gestão Estratégica em vigor.</li> </ol>	
Bloco C Serviço de Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber as causas da mudança do serviço de alimentação;</li> <li>– Perceber se há a possibilidade de contratar um serviço externo para este serviço.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Causas da mudança a nível de alimentação na Amadora.</li> <li>8. Procura de um serviço externo para colmatar decréscimo de qualidade.</li> <li>9. Existência de queixas quanto ao novo fornecimento de alimentação na AM Sede.</li> <li>10. Planos de mudança no sentido</li> </ol>	

		de contratação externa.	
Bloco D Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber a qualidade do serviço de transportes;</li> <li>– Identificar soluções para possíveis falhas no serviço atual;</li> <li>– Perceber se é possível optar por um serviço externo de transportes.</li> </ul>	11. Problemas a nível de transportes. 12. Soluções para possíveis lacunas nos transportes. 13. Procura de empresas externas que possam realizar este serviço	
Bloco E Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber os moldes em que é feita a contratação de serviços externos para limpeza.</li> </ul>	14. Utilização de militares para serviço de limpeza.	
Bloco F Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber a adequabilidade do edifício de aulas em prol do número de alunos;</li> <li>– Conhecer as condições das salas de aulas;</li> <li>– Conhecer as condições das camaratas dos cadetes.</li> </ul>	15. Edifício de aulas adequado ao número de alunos. 16. Critérios para escolha de materiais que equipam as salas de aulas. 17. Projetos de remodelações no bloco da primeira companhia. 18. Existência de balanços energéticos para acompanhar o consumo a nível da AM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido.</li> </ul>

## **Dados obtidos**

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação**

#### **1. Como se chama?**

*“Sou o TGen José António Carneiro Rodrigues da Costa.”*

#### **2. Qual o cargo atual que desempenha na AM?**

*“TGen Cmdt da AM.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Gestão estratégica**

#### **3. Num contexto de mudança, que gestão estratégica foi equacionada aquando do investimento de milhões de euros na remodelação do aquartelamento?**

*“A nível de Exército foi elaborado um plano de modernização e concentração de infraestruturas. Um dos dez programas em que o plano se dividia era a implementação do Plano Diretor da AM, que tem cerca de duas décadas e dirige-se essencialmente para a Amadora, onde se pretendia que a AM funcionasse para libertar gradualmente as instalações da Sede. Havia um financiamento próprio até 2008, pois havia a LPM que financiava infraestruturas. Para além das verbas próprias para a implementação do Plano Diretor da AM na LPM, o PIDDAC permitia efetuar intervenções em tudo o que dizia respeito ao ensino. No entanto, a LPM deixou de funcionar a partir de 2008, sendo criada a Lei de Programação de Infraestruturas Militares, o que infelizmente se traduziu numa falácia, pois apenas teve disponibilidade de verbas no ano de 2009. Essas verbas funcionavam com a venda e disponibilização de património que se ia libertando e dessas verbas financiavam-se infraestruturas. Infelizmente não foi assim que aconteceu, essas verbas foram retiradas para o fundo de pensões, para o fundo dos antigos combatentes e para o MF. Deixando de funcionar, não havendo também LPM, e devido à contração financeira das verbas gerais do Exército, deixou de haver financiamento suficiente para as intervenções no âmbito das infraestruturas e o Exército passou a dispor apenas de pequenas verbas para fazer manutenção dos edifícios. Nesse sentido, o Plano Diretor da AM foi também previsto na parte desportiva e em vez de serem construções novas seriam com base na requalificação das infraestruturas existentes. Mas essas verbas cada vez são menores e ainda não foi possível dar outro salto*

*na recuperação das infraestruturas.”*

**4. Uma parte desse investimento foi feita numa companhia nova. Mesmo sabendo que na altura o número de cadetes era maior, as vagas de entrada não eram tão limitadas e havia a possibilidade de repetição de ano para quem o desejasse, estávamos numa fase de decréscimo económico e contraciclo de despesas de investimento, sendo que nunca seria realista companhias de alunos com 144 alunos (4 cadetes por quarto x 6 quartos por ala x 6 alas = 144). Posto isto, quais foram os motivos que levaram ao investimento numa companhia nova que à partida se constituiu como desnecessária?**

*“A pressão foi muito grande quando eu estava na DIE, porque o Cmdt defendia perante o Exército a necessidade de ter todos os alunos na Amadora e era indispensável para o ano 2008 ou 2009 ter o edifício construído com esse objetivo. Portanto, era um plano diretor que estava aprovado e em 2008 os efetivos da AM deviam estar próximos de 600, pelo que construíram o edifício. Na altura não havia essa perceção, mas agora sabemos que o Exército vai ter tendência a diminuir.”*

**5. Tendo em conta que o *benchmarking* se traduz na procura das melhores práticas de gestão, se depois de se concluir uma recolha de informações e se seleccionasse os melhores procedimentos, atendendo à cultura da AM, seria de esperar que se verificassem impedimentos e barreiras à implementação deste plano, caso viesse a introduzir alterações significativas?**

*“Infelizmente não depende só de nós. A AM é mais um órgão que está inserido na estrutura superior do Exército, onde estão definidas as intervenções nas várias áreas. O Cmdt da AM pode fazer proposta à área da logística, do pessoal, que é o que eu faço, mas não tenho liberdade total de gestão pessoal, há um comando próprio para gerir esses meios. Eu com os meios financeiros que tenho, tenho competência própria até um limite fazer as intervenções que achar mais prioritárias no âmbito da manutenção do existente, não tenho capacidade para decidir fazer um de novo.”*

**6. É utilizado algum modelo de gestão estratégica que permite ir acompanhando a AM a esse nível, sabendo se estão no bom caminho ou se há medidas a implementar?**

*“As verbas são tao reduzidas que é no dia-a-dia, com parte da nossa logística, que ve-*

*mos se temos o mínimo e indispensável para cumprir o nosso plano de atividades. Quando o OE é aprovado tem vindo a ser reduzido e nem permite fazer face ao nosso PA, pelo que temos que gerir esse orçamento no sentido das atividades principais serem cumpridas, tendo em atenção que se essas estiverem em causa teremos de alertar os órgãos competentes para um reforço de verbas. Neste momento há duas áreas críticas: conservação das instalações e produção, para as quais já foi pedido um reforço de 100.000 € em cada.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Serviço de alimentação**

**7. Há cerca de dois anos a alimentação na Amadora teve algumas mudanças, tanto a nível de variedade, que passou a ser menos, como mesmo de quantidade e qualidade, que igualmente decresceu. Sabe o que se passou a nível da MM para isso acontecer?**

*“A MM tem vindo ao longo dos anos a ter um buraco financeiro significativo. De certo modo, no Exército fez-se tudo para que essa situação fosse ultrapassada. Era necessário que a MM tivesse uma abrangência cada vez maior em termos de fornecimento da alimentação, de tal modo que alguns órgãos que tinham autonomia nessa área passaram a ser fornecidos pela MM, que foi o que aconteceu à AM. Não tenho dúvidas que foi pior para todos mas não é uma decisão da AM, é também estratégia do Exército em apoio à mesma.”*

**8. No caso da Amadora, quando a qualidade da comida começou a decrescer, nunca se equacionou procurar um serviço externo para fornecer a alimentação?**

*“Não é possível, não depende de nós. As coisas pioraram, pelo que tenho reuniões semanalmente com diretor da MM para chamar a atenção para os aspetos que podem ser melhorados e corrigidos para se ter padrões mínimos na alimentação.”*

**9. Presentemente também se assistiu a uma mudança no serviço de alimentação na AM Sede, em que continua a ser fornecido pela MM mas em vez de ser género por pessoa passa a ser gerido por messe. Já lhe fizeram chegar alguma queixa do novo modo de fornecimento?**

*“Sim. De tal modo que eu e o chefe da DSG quase todas as semanas falamos dessa área. Nota-se que isto depende das pessoas, os funcionários que cá temos têm muitos*

*maus hábitos. Poder-se-ia fazer melhor com os meios que cá existem, mas há alguma desmotivação, também porque não sabem o futuro no meio da reestruturação. Sinto que não há um esforço da parte deles.”*

**10. Também no âmbito de um TIA, datado de 2010, foi feito um estudo acerca desta temática, concluindo que a UNISELF traria vantagens económicas. Neste momento se fosse levantado novamente um estudo para averiguar se os preços variaram desde então, e se continuasse a UNISELF a ser mais vantajosa, iria ter algum impacto e começariam a pensar nessa hipótese ou essa hipótese nunca se levantaria?**

*“No plano falado anteriormente esteve previsto, e quase a ser lançado, a concentração do comando do Exército onde está a UnApAMAS, nomeadamente o EME, CmdLog, CmdPess, CID. Fez-se, já a pensar nisso, uma primeira intervenção na cozinha da UnApAMAS. Nessa altura os estudos que fizeram, nos quais eu participei, concluíram que com aquele modelo de cozinha conseguíamos garantir alimentação a 50/60% mais barato que a MM, de acordo com o que existia no mercado há uma década. A política do Exército não foi essa, mas sim a MM garantir apoio geral ao Exército em termos de alimentação. As OGME têm um serviço externo e garantem uma alimentação de qualidade, com dois pratos à escolha, dieta, e com preço inferior.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco D – Transporte**

**11. Qual é o problema subjacente aos transportes?**

*“É o mesmo problema que a alimentação. Os transportes estão na dependência do CmdLog e neste momento não é viável distribuir viaturas por cada uma das U/E/O do Exército. A gestão das viaturas cada vez é mais concentrada nos órgãos que têm essa responsabilidade. Nesse sentido, o Exército criou uma unidade de apoio, à semelhança da UnApAMAS, para outras cidades onde há grande concentração de unidades, pois é aí que devem estar os meios de apoio. É essa a razão pela qual nós temos a UnAp a quem fazemos os pedidos que, por sua vez, faz as solicitações ao RegTpt, que também tem as suas limitações próprias. Estamos a viver num quadro muito difícil em termos de meios das FA, pelo que a forma de rentabilizar é concentrando os meios e fornecer conforme as necessidades.”*

**12. Já se pensou em alguma solução para essa situação ou considera que não há nenhuma solução possível?**

*“Solução seria o Exército poder adquirir mais meios. Houve um esforço muito grande nos últimos seis/sete anos em remodelar a frota do Exército, mas mesmo aí existiram limitações, pois a política era entregar duas ou três abatidas para poder adquirir apenas uma nova. Há limitações financeiras e também da própria tutela (AP).”*

**13. No sector em que se enquadram, é possível identificar empresas que prestariam este serviço à AM de forma economicamente rentável, de forma a que a AM pudesse gerir as viaturas, sem estar condicionada à disponibilidade da unidade de Apoio?**

*“A política que está definida é com os meios próprios e meios de reforço só por exceção, que são as empresas civis. Quando nos deslocamos para os exercícios de campo, por exemplo, por ser necessário transportar toda a AM e no caso de haver outros eventos prioritários no Exército que faria as viaturas estarem ocupadas, o CmdLog recorria a empresas civis, em reforço.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco E – Recursos humanos**

**14. Graças ao estágio noutras unidades, pude verificar que se recorre aos soldados efetivos da unidade para os serviços de limpeza em vez de uma empresa. Não considera essa possibilidade para a AM?**

*“Os militares não vêm para a tropa para esse efeito, pelo que sou completamente contra utilizar recursos humanos militares em tarefas que não são militares. Portanto, os serviços de limpeza devem ser contratados através de empresas próprias para o efeito. Tanto mais que os efetivos da FA deverão ser cada vez mais reduzidos e porque sai mais caro um soldado a fazer serviço de limpeza do que um funcionário de uma empresa civil. Temos que ver o custo/benefício geral do Exército pela utilização do soldado.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco F – Infraestruturas**

**15. Considera o edifício de aulas demasiado grande ou justifica-se todo o número de salas de aula?**

*“As salas de aula foram estudadas aquando a elaboração do plano diretor, há duas*



*décadas, pelo que foi feito em função dos efetivos previstos na altura e a evolução no caso temporal de quinze ou vinte anos. Na altura em que foi aprovado foi com essas necessidades, no entanto, hoje em dia verifica-se que é a mais. Se hoje a decisão fosse tomada surgiriam ali edifícios diferentes.”*

**16. Qual o critério utilizado para a escolha dos materiais para equipar as salas de aulas?**

*“Na concessão do edifício é definido um caderno de encargos. É estudado pelos arquitetos e engenheiros todos os materiais, lançado o concurso público e as empresas que concorrem têm que ter os materiais que estão definidos. Esses materiais são procurados pelo custo/benefício, durabilidade e necessidade de pouca manutenção, que é a política do Exército. Esses edifícios mais recentes já são mais evoluídos a nível técnico e requerem cada vez mais manutenção, e o que se passa nas infraestruturas do Exército é que deixou de haver a manutenção adequada. Não havendo manutenção as infraestruturas degradam-se a um ritmo significativo e o investimento na manutenção é muito maior. No passado as unidades também tinham um pelotão de manutenção, o qual deixou de existir organicamente.”*

**17. Relativamente às casernas, existe uma grande diferença do bloco que tem a primeira companhia do outro bloco que foi recentemente inaugurado que aloja a segunda e terceira companhia. Há algum projeto no sentido de melhorar o primeiro bloco referido?**

*“Existe. Neste momento estou a fazer um levantamento no AAMA em que em cada um dos edifícios vão ser vistos aspetos de material que se está a degradar para fazer a melhoria ainda este ano, através de um concurso geral, se me derem o reforço financeiro. Estava na DIE quando surgiu a possibilidade de alguns edifícios de alojamento serem financiados em cerca de 80% de um fundo do MF, obrigando apenas a que o Exército garantisse as verbas iniciais para cabimentar a obra, sendo que no ano seguinte o MF retribuíria 80% do valor. Contemplei o edifício da AM, no entanto, o Exército não tinha capacidade financeira, pelo que tiveram que ser definidas prioridades a nível de edifícios. A AM saiu dessas prioridades, mas continua como preocupação e já coloquei o assunto ao Cmd do Exército de se poder contemplar ainda este ano o projeto e lançar o concurso para recuperação através desses tais fundos.”*

**18. A nível energético, é feito algum balanço nesse sentido a fim de poder haver uma avaliação constante a análise de dados, de forma a conseguir identificar desperdício e aplicar as respetivas medidas corretivas? Quem analisa essas estatísticas/balanço?**

*“Não só a nível da AM mas do CmdLog também, o ano passado ou dois anos atrás surgiu o programa ECO.AP, que é um de eficiência energética na AP. Houve várias reuniões com os ramos e com a DIE, onde se pretendia fazer o levantamento das condições em termos energéticos dessas unidades. O conceito era que empresas especializadas selecionadas por concurso público pudessem propor as medidas para melhorar em termos de eficiência energética os edifícios. Elas próprias faziam as obras e com a redução que mais tarde era verificada nos consumos, o lucro era para a empresa, uma vez que faziam o investimento inicial. Na altura identificaram-se três unidades piloto: RegTpt, Campo Militar de Santa Margarida e a AM.”*

## **Apêndice D**

### **Entrevista Mista ao Major-General Borrego**

**Interlocutor:** MGen Piloto Aviador Joaquim Manuel Nunes Borrego

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Cmdt da AFA

**Data:** 21 de março de 2014

**Hora:** 15h00m às 15h44m

**Local:** AFA

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”.

Tendo como objetivo geral estudar a cadeia de valor da AM, analisando as vantagens e custos das atividades primárias e secundárias, pretende-se identificar os pontos fracos para que possam ser apresentadas soluções. Essas soluções serão procuradas junto de outras instituições militares, como é o caso da AFA, ao estudar como desenvolve os seus processos, pretendendo comparar e concluir se seria benéfico reproduzi-los na AM. A investigação limitar-se-á ao estudo de parcas atividades, nomeadamente recursos humanos, serviço de alimentação, transportes e infraestruturas.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao comandante da AFA por ser a pessoa mais indicada a dar resposta a um conjunto amplo de temáticas, cujo propósito último é identificar as melhores práticas para que possamos segui-las como exemplo, potenciando a nossa cadeia de valor. Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Blocos temáticos**

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco B:** Gestão estratégica

**Bloco C:** Serviço de alimentação

**Bloco D:** Transporte

**Bloco E:** Recursos humanos

**Bloco F:** Infraestruturas

**Perguntas por Blocos Temáticos**

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do apresentador;</li> <li>– Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>– Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome e posto.</li> <li>2. Cargo atual na AFA.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esclarecer objetivos gerais do trabalho;</li> <li>– Clarificar a pertinência da cooperação para que haja uma eficiência de recursos através da potenciação da cadeia de valor da AM.</li> </ul>
Bloco B Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber quais os projetos e estudos a nível da Gestão Estratégica;</li> <li>– Conhecer os modelos em vigor de Gestão Estratégica.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Modelo de Gestão Estratégica em vigor.</li> <li>4. Continuidade de realização de estudos da evolução dos processos.</li> <li>5. Impedimentos à implementação de práticas de gestão fruto do <i>benchmarking</i>.</li> </ol>	
Bloco C Serviço de Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Caraterizar o serviço de alimentação;</li> <li>– Avaliar o serviço de alimentação.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Empresa fornecedora da alimentação.</li> <li>7. Caraterísticas do fornecimento da alimentação.</li> <li>8. Problemas no serviço de alimentação.</li> <li>9. Origem dos funcionários do refeitório.</li> <li>10. Equilíbrio entre preço, qualidade e quantidade da alimentação.</li> </ol>	

Bloco D Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber a qualidade do serviço de transportes;</li> <li>– Identificar soluções para possíveis falhas no serviço atual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11. Origem das viaturas.</li> <li>12. Caracterização do serviço de transportes.</li> <li>13. Fins da utilização do serviço.</li> <li>14. Existência de falhas.</li> </ul>	
Bloco E Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer a afetação a nível de recursos humanos;</li> <li>– Identificar a existência de contratação civil;</li> <li>– Perceber se há possibilidade de fazer nova gestão dos recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15. Afetação dos recursos humanos.</li> <li>16. Avaliação de desempenho aos civis.</li> <li>17. Existência de contratação de empresas civis para algum serviço.</li> <li>18. Possibilidade de recurso às praças para serviços prestados por empresas civis.</li> <li>19. Adequabilidade do número de indivíduos às funções existentes.</li> </ul>	
Bloco F Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber a adequabilidade do edifício de aulas em prol do número de alunos;</li> <li>– Conhecer as condições das salas de aulas;</li> <li>– Conhecer as condições das camaratas;</li> <li>– Conhecer as condições dos espaços para o treino físico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20. Número de sala de aulas/alunos.</li> <li>21. Critérios para escolha de materiais que equipam as salas de aulas.</li> <li>22. Última remodelação em termos de infraestruturas.</li> <li>23. Condições atuais das casernas.</li> <li>24. Existência de planos de poupança de energia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido.</li> </ul>

## **Dados obtidos**

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação**

#### **1. Como se chama?**

*“Sou o MGen Piloto Aviador Joaquim Manuel Nunes Borrego.”*

#### **2. Qual o cargo atual que desempenha na AFA?**

*“Cmdt da AFA.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Gestão estratégica**

#### **3. É utilizado algum modelo de gestão estratégica que permite ir acompanhando a AFA a esse nível, sabendo se estão no bom caminho ou se há medidas a implementar?**

*“Temos aqui três áreas de investigação, e a qual eu me quero referir é à de engenharia organizacional. Nessa área nós identificamos a necessidade aqui na Academia e pomos os nossos alunos a elaborar teses de mestrado vocacionadas para esses assuntos. Para já, nós temos todos os processos existentes na Academia mapeados e criámos o nosso cockpit organizacional, em que mais não é do que dentro das tarefas que nós conseguimos identificar, que depois seguem uma estrutura toda até ao EMFA, como é evidente. Existe aqui uma área que é própria para o ensino em que nós tentamos desmembrar os processos e verificamos se temos lacunas nesses processos e as ações que temos que executar. Isto tudo tendo também em conta o PA, o relatório, mas é através do plano que nós definimos o que para o ano vamos fazer, o que não é muito difícil, porque nós sabemos o que temos que fazer todos os anos! Agora, o que acaba por ser mais difícil é com as constrições económicas ter de fazer algumas opções, não estou a dizer a nível do ensino, mas mais a nível da parte do apoio.”*

#### **4. É comum serem feitos estudos a nível dos processos que têm lugar na AFA, especialmente os casos de estudo da presente investigação, nomeadamente recursos humanos, alimentação, transporte e infraestruturas, ou após implementado não costumam voltar a analisar?**

*“Nós quando implementamos a Academia aqui em Sintra não foi por acaso, foi por já*

*termos uma Base Aérea aqui, de maneira que todo o apoio, ou grande parte do apoio, é facilitado pela Base Aérea n.º 1.”*

**5. Tendo em conta que o *benchmarking* se traduz na procura das melhores práticas de gestão, se depois de se concluir uma recolha de informações e se seleccionasse os melhores procedimentos, atendendo à cultura da AFA, seria de esperar que se verificassem impedimentos e barreiras à implementação deste plano, caso viesse a introduzir alterações significativas?**

*“Não, muito pelo contrário. Não há qualquer restrição e nós estamos realmente a passar por um processo, pois pensamos que se calhar isto deveria ser de outra maneira, mais ágil, mais formação, e esta formação implica mais poupança, portanto, nós estamos a caminhar para isso. Se identificarmos alguma atividade que achamos que possa ser melhorada, fazemos tudo para a melhorar, como é evidente, se não estaríamos a fazer uma gestão passiva, não estaríamos aqui a fazer nada.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Serviço de alimentação**

**6. O vosso serviço de alimentação é fornecido por quem?**

*“Nós temos uma messe constituída, que é a messe da Base Aérea n.º 1.”*

**7. Como é feito o fornecimento (géneros por pessoa ou messe)?**

*“Compram em géneros no mercado local e confeccionam aqui.”*

**8. Costumam ter problemas a nível de alimentação, não só de qualidade mas também de quantidade?**

*“Não.”*

**9. Os funcionários do refeitório são apenas pessoas contratadas pela AFA (civis/militares) ou de outra origem também?**

*“Temos o pessoal da copa e algum de cozinha, que é de uma empresa que nós temos aqui. No refeitório mesmo é que é pessoal da Academia.”*

**10. Considera que está equilibrado o preço/qualidade/quantidade?**

*“Se fosse fazer outsourcing para isto, para já, não haveria tanta flexibilidade, mesmo*

*pelas horas extraordinários no caso de terem que serem pagas, pelo que acho que se estivesse aqui uma empresa externa seria mais caro, daí achar que está equilibrado.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco D – Transporte**

#### **11. Têm viaturas próprias para o vosso transporte ou é fornecido exteriormente?**

*“Os transportes são da base e temos aquelas viaturas próprias que são de função, atribuídas a mim e coronéis. Mas quem faz a gestão é a SecTpt da Base Aérea n.º 1.”*

#### **12. Como se processa todo o vosso serviço (desde pedido de viaturas até confirmação e satisfação do pedido)?**

*“Há um número de transportes diários que já estão definidos logo no início do ano, para fazer face às nossas necessidades, nomeadamente as carreiras para Lisboa, para Maфра. O pedido é feito através de uma requisição aos transportes, em que indicamos a viatura que é necessária conforme o número de indivíduos e eles facilitam esse transporte. A maioria das vezes este pedido até é feito pelo telefone, mas também há uma aplicação informática para isso, ainda que para situações inopinadas se utilize mais o telefone. Os horários dos pedidos são conciliáveis.”*

#### **13. Costumam utilizar o transporte para que fins?**

*“Transportar para o tiro, para as aulas em universidades em Lisboa, Inter-EMES, pessoal que faz fisioterapia e exames.”*

#### **14. Costuma haver falhas a nível de transporte?**

*“Não tem havido problemas, alguma coisa que possa acontecer é mesmo esporádica.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco E – Recursos humanos**

#### **15. Como é feita a distribuição dos seus recursos humanos?**

*“Em termos da distinção de civis e militares temos 22 civis, dos quais 8 são docentes que não são do quadro e outros que são em convénio com o ISEG, Técnico, entre outros, messes e limpeza; os militares estão distribuídos pela área de apoio, secretarias e esquadras de manutenção.”*



**16. Sabendo que os militares têm as FAI, os civis têm algum tipo de avaliação de desempenho? Os resultados têm influência posteriormente?**

*“Apenas o pessoal do quadro, que tem a avaliação própria da função pública.”*

**17. Utilizam alguma empresa para algum tipo de serviço? Qual?**

*“Limpeza, e na copa e cozinha, que fazem parte da mesma empresa.”*

**18. Pensa que as praças poderiam realizar algum desses serviços levados a cabo por empresas civis?**

*“As minhas praças já são de tal maneira em número limitado que não seria uma mais-valia, porque nós quando contratamos este pessoal já é com uma determinada tarefa específica e formamo-lo para essa tarefa, e são escassos. Temos que ver que se calhar a qualidade não seria igual, colocar praças a fazer limpezas quando não têm disposição para tal, poderia exigir-se, mas exigir-se como?! É complicado, eu acho que as tarefas devem ser dadas a quem na realidade tem predisposição de as fazer.”*

**19. Considera que os recursos humanos que possui, quer militares quer civis, são em número adequados às funções que existem para serem desempenhadas ou há em excesso ou deficiência?**

*“São um bocado esticados, isto tem a ver com aquelas restrições que tem tido a nível de pessoal, até porque tivemos um corte de 10% na Academia.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco F – Infraestruturas**

**20. Quantas salas de aulas têm para quantos alunos? Considera o número de salas adequando ou existe problemas na ministração de aulas?**

*“Temos 19 salas de aulas, 2 anfiteatros, 1 laboratório de línguas e 6 laboratórios de ciências base e aeronáutica, pelo que são adequados.”*

**21. Qual o critério utilizado para a escolha dos materiais para equipar as salas de aulas, pensaram a longo prazo, isto é, materiais bons que previnem a rápida deterioração ou nos materiais mais económicos?**

*“Nós tentamos, na medida do possível, manter tudo operacional, pois todos precisam de computadores, ligação à Internet, projetores, versão nova do Windows que os pro-*

*fessores começam a utilizar em casa, ainda que não atualizemos todos os anos, temos esse cuidado. Nós aqui tentamos o mínimo essencial, mas que funcione. Há sempre algumas infiltrações, mas também tem a ver com a estrutura, mas não temos muito essa tara de procurar o que é mais barato, não tenho tido razão de queixa relativamente a isso.”*

**22. Quando foi a última vez que fizeram remodelações a nível de infraestruturas, quer edifício de aulas, casernas ou espaços para a prática de treino físico?**

*“Entre 2003 ou 2005 foi construído um bloco de alojamentos e uma melhoria da sala do aluno. Há uns 10 anos atrás melhoramos também as messes.”*

**23. Relativamente às casernas, qual o estado das mesmas? Todas elas são homogêneas ou há algumas mais recentes?**

*“Tem, substancialmente. Para já porque são mais modernos, já que a Academia remonta aos anos 80, pelo que as de 2004/2005 claramente têm outro requinte que as outras não têm.”*

**24. Existe algum plano a nível de aquecimento/luzes no sentido de poupar energia?**

*“Para já é um ponto nas minhas reuniões semestrais quando nos aproximamos de altas ou baixas temperaturas. Fazemos uma sensibilização de poupança de energia: no inverno por causa do aquecimento, não faz sentido ter o aquecimento no máximo e depois fica muito quente e abro a janela; no verão é a mesma coisa com o AC, não vale a pena ter o AC ligado e as janelas e portas abertas. Nós fazemos uma campanha de sensibilização para a luz e para a água, pois são recursos escassos. Na avenida principal desligamos candeeiro sim, candeeiro não, pois não há necessidade de estar toda a noite ligado. Tentamos pôr lâmpadas economizadoras também. É um processo contínuo. São feitas ainda estatísticas, as quais peço de três em três meses à Base Aérea para ter uma ideia do que se gastou na Academia, pois ao apresentar números concretos as pessoas têm uma maior noção.”*

## **Apêndice E**

### **Entrevista Mista ao Contra-Almirante Ribeiro**

**Interlocutor:** CAIm Edgar Marcos de Bastos Ribeiro

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Cmdt da EN

**Data:** 27 de março de 2014

**Hora:** 16h00m às 16h33m

**Local:** EN

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”.

Tendo como objetivo geral estudar a cadeia de valor da AM, analisando as vantagens e custos das atividades primárias e secundárias, pretende-se identificar os pontos fracos para que possam ser apresentadas soluções. Essas soluções serão procuradas junto de outras instituições militares, como é o caso da EN, ao estudar como desenvolve os seus processos, pretendendo comparar e concluir se seria benéfico reproduzi-los na AM. A investigação limitar-se-á ao estudo de poucas atividades, nomeadamente recursos humanos, serviço de alimentação, transportes e infraestruturas.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao comandante da EN por ser a pessoa mais indicada a dar resposta a um conjunto amplo de temáticas, cujo propósito último é identificar as melhores práticas para que possamos segui-las como exemplo, potenciando a nossa cadeia de valor. Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Blocos temáticos**

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco D:** Transporte

**Bloco B:** Gestão estratégica

**Bloco E:** Recursos humanos

**Bloco C:** Serviço de alimentação

**Bloco F:** Infraestruturas

**Perguntas por Blocos Temáticos**

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do apresentador;</li> <li>– Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>– Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome e posto.</li> <li>2. Cargo atual na EN.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esclarecer objetivos gerais do trabalho;</li> <li>– Clarificar a pertinência da cooperação para que haja uma eficiência de recursos através da potenciação da cadeia de valor da AM.</li> </ul>
Bloco B Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber quais os projetos e estudos a nível da Gestão Estratégica;</li> <li>– Conhecer os modelos em vigor de Gestão Estratégica;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Modelo de Gestão Estratégica em vigor.</li> <li>4. Continuidade de realização de estudos da evolução dos processos ou apenas realizados aquando a sua implementação.</li> <li>5. Impedimentos à implementação de práticas de gestão fruto do <i>benchmarking</i>.</li> </ol>	
Bloco C Serviço de Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber as causas da mudança do serviço de alimentação;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Empresa fornecedora da alimentação.</li> <li>7. Características do fornecimento da alimentação.</li> <li>8. Problemas no serviço de alimentação.</li> <li>9. Origem dos funcionários do refeitório.</li> <li>10. Historial das empresas que forneceram alimentação à EN.</li> </ol>	

	<p>– Perceber se há a possibilidade de contratar um serviço externo para este serviço.</p>	<p>11. Existência de estudo para contratação exterior e as razões para nunca terem recorrido a outras empresas.</p> <p>12. Equilíbrio entre preço, qualidade e quantidade da alimentação.</p>	
Bloco D Transporte	<p>– Perceber a qualidade do serviço de transportes;</p> <p>– Identificar soluções para possíveis falhas no serviço atual;</p> <p>– Perceber se é possível optar por um serviço externo de transportes.</p>	<p>13. Origem das viaturas.</p> <p>14. Caracterização do serviço.</p> <p>15. Quais os fins da utilização do serviço.</p> <p>16. Existência de falhas.</p>	
Bloco E Recursos Humanos	<p>– Conhecer a afetação a nível de recursos humanos;</p> <p>– Identificar a existência de contratação civil;</p> <p>– Perceber se há possibilidade de fazer nova gestão dos recursos humanos.</p>	<p>17. Afetação dos recursos humanos.</p> <p>18. Avaliação de desempenho aos civis.</p> <p>19. Efeitos dos resultados da avaliação de desempenho.</p> <p>20. Existência de contratação de empresas civis para algum serviço.</p> <p>21. Possibilidade de recurso às praças para serviços prestados por empresas civis.</p> <p>22. Adequabilidade do número de indivíduos às funções existentes.</p> <p>23. Tempo de permanência na EN.</p> <p>24. Pertinência da rotatividade.</p>	

<p>Bloco F Infraestruturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber a adequabilidade do edifício de aulas em prol do número de alunos;</li> <li>– Conhecer as condições das salas de aulas;</li> <li>– Conhecer as condições das camaratas;</li> <li>– Conhecer as condições dos espaços para o treino físico.</li> </ul>	<p>25. Número de salas de aulas/alunos e a sua adequabilidade.  26. Critérios para escolha de materiais que equipam as salas de aulas.  27. Última remodelação em termos de infraestruturas.  28. Condições atuais das casernas.  29. Existência de planos de poupança de energia.</p>	<p>– Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido.</p>
------------------------------------	---	--	--

## **Dados obtidos**

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação**

#### **1. Como se chama?**

*“Eu sou o CAIm Edgar Marcos de Bastos Ribeiro.”*

#### **2. Qual o cargo atual que desempenha na EN?**

*“Cmdt da EN.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Gestão estratégica**

#### **3. É utilizado algum modelo de gestão estratégica que permite ir acompanhando a EN a esse nível, sabendo se estão no bom caminho ou se há medidas a implementar?**

*“Como todos temos o PA e o relatório de atividades. Também temos o controlo, administração financeira e toda a execução orçamental. Temos um departamento de administração financeira que faz esse controlo orçamental, onde os dinheiros são gastos e como. A nível da Gestão Estratégica, na Marinha, é implementado um sistema de gestão estratégica que começa na diretiva política naval que é determinada pelo CEMA, e depois, dentro do setor da Marinha tenho uma diretiva setorial, em que a Escola Naval se insere. Em termos de controlo a própria Gestão Estratégica é feita através do BSC, e em termos da gestão de iniciativas estratégicas e projetos é utilizado o EPM da Microsoft.”*

#### **4. É comum serem feitos estudos a nível dos processos que têm lugar na EN, especialmente os casos de estudo da presente investigação, nomeadamente recursos humanos, alimentação, transporte e infraestruturas, ou após implementado não costumam voltar a analisar?**

*“São feitos estudos, normalmente dedicados a áreas. A nível de toda a área académica começou em 2012 um estudo extenso relacionado com todos os processos da área académica e teve como resultado a implementação de ferramentas de apoio (sistema integrado de gestão académica), o qual está este ano na última fase de implementação. Temos também na área de recursos humanos, os processos recorrentes de análises e*

*inspeções que está estandardizado e que normalmente resulta em automatização de processos, em que aquilo que é feito manualmente sofre uma automatização de processos.”*

**5. Tendo em conta que o *benchmarking* se traduz na procura das melhores práticas de gestão, se depois de se concluir uma recolha de informações e se seleccionasse os melhores procedimentos, atendendo à cultura da EN, seria de esperar que se verificassem impedimentos e barreiras à implementação deste plano, caso viesse a introduzir alterações significativas?**

*“Como todos, a experiência tem dito que há sempre algumas resistências iniciais à mudança, mas não se tem verificado impedimentos à implementação da mudança. Portanto, algumas resistências iniciais, e a partir do momento em que se começam a vislumbrar ganhos que a mudança introduz, isso imediatamente inibe qualquer barreira que possa haver.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Serviço de alimentação**

**6. O vosso serviço de alimentação é fornecido por quem?**

*“A Marinha fornece a alimentação.”*

**7. Como é feito o fornecimento (géneros por pessoa ou messe)?**

*“Através de géneros, provenientes da cadeia de abastecimentos. A direção de abastecimentos requisita ao exterior, sendo que os únicos que vêm diretos, ainda que o controlo da direção, são os frescos.”*

**8. Costumam ter problemas a nível de alimentação, não só de qualidade mas também de quantidade?**

*“Não.”*

**9. Os funcionários do refeitório são apenas pessoas contratadas por vocês (civis/militares) ou de outra origem também?**

*“Os funcionários, quer civis, quer militares, são todos da Marinha, colocados pela gestão de pessoal na EN.”*



**10. Alguma vez usaram um serviço diferente do atual?**

*“Não.”*

**11. Alguma vez foi feito um estudo para saber se havia empresas que fornecessem a alimentação com um custo inferior? Porque é que nunca optaram por contratar os serviços estudados?**

*“Houve tempos em que se fizeram diversos estudos centralizados na direção de abastecimentos para a mais-valia de fazer algum outsourcing nesta área e não se tiraram conclusões que justificassem. Primeiro porque temos controlo sobre a qualidade do nosso serviço e, portanto, não temos razões de queixa, mas também porque nós temos algumas questões associadas que não aconselham, porque temos navios. Temos que fazer rotatividade com os navios, pois eles não estão toda a vida embarcados, e na hipótese remota de toda a alimentação ser em outsourcing teríamos que arranjar maneira das pessoas não estarem toda a vida no navio, até porque nem todos estariam dispostos nesse sentido.”*

**12. Considera que está equilibrado o preço/qualidade/quantidade?**

*“Sim.”*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco D – Transporte**

**13. Têm viaturas próprias para o vosso transporte?**

*“As viaturas são da Marinha. Quando temos picos de necessidades de viaturas, por razões pontuais, requisitamos à direção de transportes.”*

**14. Como se processa todo o vosso serviço (desde pedido de viaturas até confirmação e satisfação do pedido)?**

*“Através da intranet as necessidades são pedidas com a informação toda: natureza do serviço, itinerário, tempo estimado, estimativa do regresso. O pedido é processado na direção de transportes, é visto se tem lacunas ou não, se têm as viaturas ou não, processado o pedido e é atribuída a viatura. Essa viatura pode ser com ou sem condutor, pois pode ser o próprio a conduzir, desde que tenha uma autorização, passada pela própria Marinha.”*

**15. Costumam utilizar o transporte para que fins?**

*“Pessoal e material, ainda que a nível de material é pouco. Pessoal é a nível de campeonatos desportivos, transporte para Lisboa para os alunos de medicina.”*

**16. Costuma haver falhas a nível de transporte?**

*“Não.”*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco E – Recursos humanos**

**17. Como é feita a distribuição dos seus recursos humanos (tanto a nível militar, quais as funções que são atribuídas, como pessoal civil, é utilizado com que destino)?**

*“Temos sistema integrado de gestão de pessoal, onde estão identificadas as pessoas que existem e também tem um sistema de lotações, que é o QO das unidades. As pessoas são alocadas nas unidades consoante o seu quadro e para exercer os quadros principais. Portanto, a nossa gestão de pessoal coloca cá o pessoal que nós temos na nossa lotação e neste momento a gestão é nossa.”*

**18. Sabendo que os militares têm o Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha, os civis têm algum tipo de avaliação de desempenho?**

*“O pessoal civil é avaliado de acordo com as regras da AP, o SIADAP. O que foge à normalidade é o regulamento de avaliação do pessoal docente, que é avaliado pelo regulamento próprio que está agora a ser elaborado.”*

**19. Para o caso de haver, essa avaliação de desempenho tem alguma influência posteriormente?**

*“Nunca tivemos problemas, mas está tudo previsto na lei e são essas as consequências.”*

**20. Utilizam alguma empresa para algum tipo de serviço? Qual?**

*“Serviços de limpeza, jardinagem, manutenção de impressoras e fotocopiadoras, manutenção de AC a das caldeiras a gás, e reparação dos equipamentos de cozinha, manutenção de elevadores.”*

**21. Pensa que as praças poderiam realizar algum desses serviços levados a cabo por empresas civis?**

*“Os recursos são escassos, não se conseguiria garantir isso. Para além de serem escassos nós sempre tivemos as praças com uma componente técnica muito mais profunda do que o Exército, por causa dos navios. Eles operam equipamentos sofisticados e, portanto, a sua preparação é muito intensa. A praça com perfil indiferenciado não existe, pois elas têm sempre uma questão técnica muito intensa. Não é eficaz e eficiente utilizarmos em tarefas de limpeza, é um mau aproveitamento dos recursos.”*

**22. Considera que os recursos humanos que possui, quer militares quer civis, são em número adequados às funções que existem para serem desempenhadas ou há em excesso ou deficiência?**

*“São escassos, temos deficiências a nível de recursos humanos, mas uma boa parte das medidas que tentamos implementar no processo é tentar amortizar e mitigar estas deficiências que existem, sobretudo fruto destas reduções.”*

**23. Quanto tempo a mesma pessoa costuma ficar na EN?**

*“As comissões standard na Marinha são três anos.”*

**24. Relativamente ao tempo que uma pessoa fica colocada na EN, existe rotação de funções?**

*“Devido à especificidade à qual cada tarefa está associada não há rotatividade.”*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco F – Infraestruturas**

**25. Quantas salas de aulas têm para quantos alunos? É adequado?**

*“Nós temos à volta de 29 salas de aula e a nossa capacidade anda próxima de 1.000 alunos, portanto, temos mais capacidade do que o que precisamos.”*

**26. Qual o critério utilizado para a escolha dos materiais para equipar as salas de aulas, pensaram a longo prazo, isto é, materiais bons que previnem a rápida deterioração ou nos materiais mais económicos?**

*“Nós temos salas e espaços mais antigos e outros remodelados. Os antigos têm material que sendo mais antigo não está em tão boas condições, no entanto, obedece a alguns*

*requisitos de qualidade. Está apenas menos bom em alguns casos, no entanto, nas remodelações que temos feitos respeitamos os princípios de qualidade, vendo as necessidades do ponto de vista económico e da qualidade.”*

**27. Quando foi a última vez que fizeram remodelações a nível de infraestruturas, quer edifício de aulas, casernas ou espaços para a prática de treino físico?**

*“Temos tido várias, estamos em constantes remodelações. Atualmente estamos a fazer uma nova sala de estar para os cadetes e mudanças nas cozinhas. Em 2006 construímos o novo ginásio. O nosso Museu Escolar também está a ser remodelado, que serve não só para cadetes, como para as visitas do Museu da Marinha. Em 2005/2006 fizemos remodelações em espaços habitacionais, reparações e restauros nas camaratas do chamado internato novo. Vamos por partes, instalações sanitárias, zonas de lazer, poupança de energia, como é o caso da substituição das janelas por vidro duplo.”*

**28. Relativamente às casernas, qual o estado das mesmas? Todas elas são homogêneas ou há algumas mais recentes?**

*“Quando se renovam coisas nunca podem ficar como novas. Temos algumas instalações que são funcionais, como o internato velho e os quartos dos oficiais, mas as instalações são antigas. Depois temos o outro, que por ser mais novo tem outra estética, com quartos de quatro, enquanto o velho é de dez camas. Varia mas o mínimo é garantido.”*

**29. Existe algum plano a nível de aquecimento/luzes no sentido de poupar energia?**

*“Houve a substituição das janelas em todo o edifício, não só porque algumas já estavam velhas, mas também porque permitia mais conforto e poupança energética. Estamos a substituir toda a iluminação exterior do edifício e interior da parada por luzes de consumo menor, luzes de Led que têm consumo dez vezes menos inferior, que nos permite recuperar em pouco tempo o investimento feito. Estamos a investir na automatização das caldeiras, que permite poupanças a nível de recursos humanos, como também a nível de energia, pois estão programadas para otimizar a utilização, de forma a estarem prontas apenas quando devem estar, em vez de estarem permanentemente ligadas. Temos outro tipo de instruções variadas que estão implementadas um pouco por toda a unidade, a nível de procedimentos e verificação antes de sair de compartimentos. Há registos diários da desativação dos dispositivos elétricos e a verificação do controlo*

*dos procedimentos de poupança de energia. Vamos fazendo obras para melhorar, não só das janelas que ainda não acabou, como de processos que podem ser otimizados. No ano passado também fizemos um investimento no AC, que em vez de haver controlo, são programados para estarem ligados apenas em determinadas horas. Em termos de controlo é feito a nível mensal através de estatísticas, analisando se estamos dentro do patamar que temos previsto de consumo, ou não. Não esquecendo das medidas de correção.”*

## **Apêndice F**

### **Entrevista Mista ao Tenente-Coronel Marianito**

**Interlocutor:** TCor Cav José Aníbal Alves Sustelo Marianito da Silva

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** 2.º Cmdt do Corpo de Alunos

**Data:** 11 de abril de 2014

**Hora:** 16h00m às 17h04m

**Local:** AAMA

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança”.

Tendo como objetivo geral estudar a cadeia de valor da AM, pretendo analisar as vantagens e custos das atividades primárias e secundárias. Não pretendendo fazer um levantamento exaustivo de todas as atividades, foram eleitas por mim aquelas que parecem mais críticas, sendo elas os recursos humanos, serviço de alimentação, transportes e infraestruturas.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao segundo comandante do corpo de alunos da AM por ser a pessoa mais indicada a dar resposta às mudanças que se têm verificado a nível de alimentação e às condições das casernas. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, de modo a quantificar a margem com que contribui para a cadeia de valor da AM.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Blocos temáticos**

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco B:** Gestão estratégica

**Bloco C:** Serviço de alimentação

**Bloco D:** Transporte

**Bloco E:** Recursos humanos

**Bloco F:** Infraestruturas

**Perguntas por Blocos Temáticos**

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do apresentador;</li> <li>– Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>– Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	1. Nome e posto. 2. Cargo atual na AM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esclarecer objetivos gerais do trabalho;</li> <li>– Clarificar a pertinência da potenciação da cadeia de valor.</li> </ul>
Bloco B Serviço de Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber as causas da mudança do serviço de alimentação;</li> <li>– Conhecer o grau de satisfação do serviço;</li> <li>– Perceber se há a possibilidade de contratar um serviço externo para este serviço.</li> </ul>	3. Caracterização do serviço de alimentação da Amadora. 4. Causas da mudança a nível de alimentação na Amadora. 5. Mudanças com o novo serviço de alimentação. 6. Existência de queixas por parte de civis. 7. Proposta de soluções. 8. Planos de mudança no sentido de contratação externa.	
Bloco C Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer as condições das camaratas dos cadetes;</li> <li>– Conhecer os cuidados de poupança energética.</li> </ul>	9. Projetos de remodelações no bloco da primeira companhia. 10. Consideração da capacidade atual e dos cadetes existentes. 11. Providências a nível de reparação dos edifícios. 12. Existência de verificações por parte da AM aquando a conclusão da obra. 13. Poupança energética.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido.</li> </ul>

## **Dados obtidos**

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação**

#### **1. Como se chama?**

*“TCor de Cav José Aníbal Alves Sustelo Marianito da Silva.”*

#### **2. Qual o cargo atual que desempenha na AM?**

*“2.º Cmdt do Corpo de Alunos.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Serviço de alimentação**

#### **3. Especificamente na Amadora, como é que funciona o sistema de alimentação?**

*“A MM é responsável por confeccionar e distribuir a alimentação, e a única coisa que nós fazemos é sentarmo-nos à mesa e eles servem. As cozinhas são uma área da UnAp e estão entregues à MM, pelo que eles é que cozinham lá nas cozinhas e depois distribuem a alimentação para a UnAp e para nós, que vêm numas carrinhas em caixas térmicas. Eles próprios têm pessoas que põem nas travessas e depois temos funcionários da MM que fazem distribuição no refeitório.”*

#### **4. Há cerca de dois anos a alimentação na Amadora teve algumas mudanças, tanto a nível de variedade, que passou a ser menos, como mesmo de quantidade e qualidade, que igualmente decresceu. Sabe o que se passou a nível da MM para isso acontecer?**

*“Não concordo completamente com a redução. Nós temos dotações diárias atribuídas em termos de alimentação para cada refeição, porque só assim se consegue estabelecer um valor para cada refeição, de acordo com aquele valor gere-se a verba, que é a grande condicionante. Se quem estiver responsável procurar rentabilizar o que tem, ou seja, havendo as dotações diárias para as pessoas, pode haver pessoas que comem mais que a dotação mas, garantidamente, vão haver pessoas que vão ficar aquém da dotação. Aqui podemos ter aquilo a que se chama sobras, o que se pode ir juntando artigos, de modo a serem utilizados a curto prazo noutras refeições, o que faz com que haja uma maior diversidade, pois vou acrescentar artigos que não estavam estipulados na dotação para aquela refeição. O que aconteceria a nível dessas mudanças nada teve a*



*ver com a MM, mas sim com a forma como o gerente que cá estava nessa altura e as pessoas que trabalham com ele geriam o material que sobrava e o rentabilizavam para o dia seguinte.”*

**5. Agora na AM Sede houve uma recente alteração, ficando com o mesmo género de serviço de alimentação. Que mudanças pode enumerar a este nível?**

*“Para nós não houve qualquer alteração, a única alteração que houve a nível de alimentação foi o facto de haver duas entidades distintas a confeccionar, entenda-se na Amadora e em Lisboa, as ementas eram diferentes. Vocês quando chegavam à Sede diziam que na Sede se come melhor que na Amadora, especialmente porque comiam a comida que era confeccionada na Sede, que era mais orientada para a vossa idade, para aquilo de que vocês gostavam mais; na Amadora, o facto de distribuir para a Messe de Caxias, por esta ter uma faixa etária mais alta, eram comidas mais vocacionadas para essa faixa etária, pelo que vocês apreciavam menos a comida. Então, pelo facto das ementas serem distintas, a certa altura juntei os dois gerentes e neste momento a alimentação de Lisboa é rigorosamente igual à da Amadora. Até o reforço da manhã havia apenas aqui e na Sede não, e agora foi sincronizado e toda a distribuição de alimentação está igual nos dois.”*

**6. Teve conhecimento de queixas de civis que tomam refeições na Amadora, quer a nível do preço, quer da qualidade? Quanto cobra a AM a um docente/funcionário civil que queira tomar refeições?**

*“É cobrado 4.57€ e não tenho recebido queixas, até porque a nossa alimentação é bastante boa. A única situação com os professores que tivemos a nível de alimentação foi o facto de terem que marcar refeições, para poder haver um controlo dos pedidos das dotações.”*

**7. Que soluções proporia para haver mudanças a nível do aumento da qualidade e quantidade da alimentação?**

*“Aqui na Amadora as coisas correm bem, na Sede confesso que não sei como está agora. O que eu acho importante é a ementa ser aceite pelos cadetes, pois por cada vez que há uma ementa com muitas sobras eu mando um e-mail a propor eliminar aquela ementa, com base nas informações que vou recolhendo, pois não vale a pena estar a gastar o dinheiro se ninguém vai comer.”*

**8. Também no âmbito de um TIA, datado de 2010, foi feito um estudo acerca desta temática, concluindo que a UNISELF traria vantagens económica. Neste momento se fosse levantado novamente um estudo para averiguar se os preços variaram desde então, e se continuasse a UNISELF a ser mais vantajosa, iria ter algum impacto e começariam a pensar nessa hipótese ou essa hipótese nunca se levantaria?**

*“Isto não tem a ver com a Academia, é um processo delicado e tem a ver com a MM em si, dentro da estrutura do Exército. A MM existe para servir o Exército, se está vocacionada para isso tem que rentabilizar, utilizando o mínimo possível. Se efetivamente aparece uma concorrente que faz menos é porque alguma coisa está a correr menos bem, pois, supostamente, a MM tem que conseguir concorrer. Ao fornecer todo o Exército, os fornecedores têm que lhe fazer um preço igual à concorrência, pelo que se a concorrência consegue fazer abaixo é porque alguma coisa não está bem. Impedimentos à entrada de serviços externos seriam por parte da MM ou do Comando do Exército.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Infraestruturas**

**9. Relativamente às casernas, existe uma grande diferença do bloco que tem a primeira companhia do outro bloco que foi recentemente inaugurado que aloja a segunda e terceira companhia. Há algum projeto no sentido de melhorar o primeiro bloco referido?**

*“A construção foi faseada: primeiro fez-se um bloco numa companhia, outro bloco noutra companhia, e finalmente o último bloco que foi inaugurado em 2010. Entre a inauguração do último bloco e a inauguração do primeiro deve ter mediado uma década, pelo menos. Em dez anos naturalmente que as construções se vão degradando. Mais, infelizmente, a durabilidade das construções modernas é menor do que a das construções antigas. Os materiais de hoje em dia são mais fracos, e nem sempre estão à altura de a quem se entrega, pois os alunos nem sempre concorrem para que se estime o material. O ano passado fizemos um estudo e pedimos à DIE para vir cá, que nos fez um orçamento de uma recuperação das casas de banho e dos quartos do dito edifício. A verba não foi atribuída, mas efetivamente está estudada, está orçamentada e está projetada a intervenção naquela área, pelo que está previsto.”*

**10. Caso a resposta seja positiva: Considera pertinente esse investimento numa remodelação quanto neste momento a capacidade para instalar cadetes é bastante superior à necessária, mesmo com a vinda do quarto ano futuramente para a Amadora (4 cadetes por quarto x 6 quartos por ala x 6 alas por edifício x 3 edifício = 432/ 65 da 1.<sup>a</sup> CompAl + 91 da 2.<sup>a</sup> CompAl + 102 da 3.<sup>a</sup> CompAl = 258)?**

*“É de todo pertinente remodelar, porque neste momento não temos capacidade para alojar todo o efetivo de oficiais e sargentos da AM. Não conseguimos dar um quarto, o Exército apenas consegue dar um cantinho com um armário onde se desfardam. Essa infraestrutura iria permitir que toda a gente tivesse as mesmas condições de habitabilidade. E o dever de zelo obriga a que enquanto aquela infraestrutura exista não a demos deixar ir.”*

**11. Posto o investimento no novo edifício de alojamentos, e face aos problemas que têm vindo a ser registados, quais são as providências que estão a ser tomadas a nível de resolução?**

*“Já temos problemas que estão reportadas à empresa que tem o contrato, e que tem a garantia. Qualquer construtor quando faz qualquer projeto tem que dar garantia dessa estrutura, ter que dar garantia do serviço que presta, e o que normalmente fazem é depositarem um valor numa instituição bancária, que se chama garantia bancária, que permite à pessoa que contratou ter uma garantia de que quando as coisas não estão bem possa pedir ao empreiteiro para reparar. Caso não consiga reparar ou já tenha dissolvido a sociedade, há mecanismos legais no sentido de executar a garantia bancária para fazer face a essas obras. Neste momento já fizemos um pedido para o empreiteiro e o empreiteiro ficou de dar resposta.”*

**12. Foi feita alguma revista por parte de responsáveis da AM aquando da conclusão das obras?**

*“Há sempre uma inspeção, mas não é da AM. A DIE tem a responsabilidade de quando recebe uma obra de um empreiteiro verificar se toda a obra cumpre aquilo que estava prescrito pelo caderno de encargos.”*

**13. No sentido de contrariar o frio no inverno, e aliado ao facto de o aquecimento não ser ligado, muitos cadetes utilizam um aquecedor, termo ventilador ou outro aparelho. Considera que desta forma se poupa mais energia pelo facto de os alunos limitarem o tempo ligado do aparelho, algo que geralmente não acontece com os aquecedores dos quartos que são deixados ligados bastante tempo?**

*“Infelizmente não há uma cultura de utilizador de poupança, porque se for nas nossas casas nós temos cuidado porque pagamos e vemos a conta no final do mês, aqui acaba por haver uma despreocupação, um não empenhamento naquilo que é a política de minimização de gastos. Então, para fazer face aos gastos, muitas das vezes é optado por desligá-los nos períodos em que não fazem falta, como por exemplo nas férias dos cadetes. Não gastamos no gás das caldeiras para aquecer a água mas vamos gastar na luz. Não sei se uma coisa compensa a outra, pois nunca foi testado. Procuramos minimizar o gasto, mas sempre que desligamos um aparelho desses, no arranque gastasse bastante. No entanto, se tiver parado também se estraga, portanto torna-se difícil, e com base naquilo que são as despesas correntes é a melhor decisão a curto prazo, tenta-se sempre minimizar os custos.”*

## **Apêndice G**

### **Entrevista Estrutura ao Coronel Rosa**

**Interlocutor:** Cor AdMil Carlos Diogo Rosa

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Diretor da MM

**Data:** 31 de março de 2014

**Hora:** 15h00m às 15h33m

**Local:** MM

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Esta entrevista é diretamente direcionada ao diretor da Manutenção Militar, uma vez que a mesma é responsável pelo serviço de alimentação na Academia Militar Sede. Tem como objetivo recolher informação sobre a adoção deste serviço, abordando todas as alterações que com ele trouxe e os recursos humanos envolvido. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, através da comparação com o serviço de alimentação anterior ao atual em vigor.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Questões:**

##### **1. Quais as premissas que estiveram na génese do processo de tomada de decisão na alteração do tipo de fornecimento de alimentação na AM?**

*“Isso acabou por ser um impulso, porque o Exército desde 2009 para cá tem vindo a adotar uma política de concentração de recursos e de criação de apostas nas cozinhas de confeção centralizada, isto é, bases logísticas de confeção que confeccionam e depois distribuem. Pela desativação do HMP era necessário arranjar uma alternativa que fosse central e conseguisse continuar a apoiar estes locais de distribuição e, no fundo, aproveitar a oportunidade para pegar numa unidade que estava à margem do*

*sistema de alimentação do Exército, ou seja, pôr normal o sistema de alimentação da AM que se constituía como uma única exceção (enquanto no Exército existem duas ementas, das unidades e das messes, a AM não se guiava por qualquer um destes planos de ementa, tinha um plano próprio e nem sei quem elaborava as ementas da AM, mas independentemente de quem o faz, duvido que fosse opinar pelos requisitos técnicos com bases nutricionais). ”*

**2. Quem esteve envolvido na origem dessa mudança?**

*“A MM (o diretor, que é quem fornece), a AM (o Cmdt porque é o dono da casa e quem requisita) e o CmdLog (é quem paga). ”*

**3. Quais as vantagens apontadas para esta alteração de fornecimento de alimentação?**

*“Inúmeras. Desde logo deixarmos de ter aqui entidades marginais no sistema de alimentação do Exército. Por outro, ter economia de recursos através das cozinhas de confeção centralizada, que no fundo é aquilo que nós temos ali na AM Sede, pois se tiver apenas uma cozinha a funcionar como local de distribuição poupa recursos humanos e energéticos. Se eliminar um e concentrar no outro tem-se aqui uma poupança enorme, pois não tenho a cozinha da Messe de Sarg de Lisboa, Messe de Of de Lisboa, EME, Sede da MM, CmdLog e Pedrouços, o que faz com que não tenha seis! A MM ter ido para ali permitiu libertar 21 praças, que não é nada pouco, pois um militar é mais caro que um trabalhador civil, e 21 praças custa muito horário público. Para além disso, com a redução de efetivos que nós temos, tirar 21 praças da componente de apoio e disponibilizá-las para a componente operacional não é coisa pouca. Outra vantagem é a qualidade.”*

**4. Tem recebido algum feedback por parte da AM acerca do serviço de alimentação atualmente praticado?**

*“Logo no início do programa, e mais do que uma vez, da parte do TGen Cmdt recebi os melhores inputs de qualidade. As pessoas andaram ali com algum receio de que com a mudança pudesse haver alguma afetação, mas até disse que sentia que o sistema tinha melhorado.”*

**5. Tenho conhecimento que a confecção dos alimentos não tem sido a melhor, ainda que a MM seja conhecida pela sua qualidade. Houve alguma alteração a nível de procedimentos ou qualquer outra razão que possa justificar esta lacuna na qualidade?**

*“Tenho muitas dúvidas em que a qualidade da confecção não esteja tão boa, teria que ser provado. As pessoas que estavam lá continuaram, os que nós para lá levámos têm provas mais do que dadas de que são profissionais de excelência. O que eu tenho muita dificuldade em aceitar é que me digam que antes a qualidade era boa e agora a qualidade de confecção já é má, quando estes profissionais da MM não têm nada a ver com as praças do serviço militar obrigatório que estavam ali. Vocês podiam dizer o seguinte, e eu aí até estaria disponível para aceitar, é que antes nós comíamos o que queríamos e hoje não, hoje há pratos mais equilibrados do ponto dietético, mas menos aceites pela generalidade dos cadetes. Vocês estão melhor daquilo que estavam, não tenho dúvidas nenhuma.”*

**6. Anteriormente a MM fornecia os géneros à AM e a própria confeccionava e geria os géneros, conseguindo sempre fazer com que houvesse grande quantidade de alimentação. Mesmo sendo agora gerido por pessoa, como é que deixou de haver esta abundância, se na prática continuam a ser geridos géneros, ainda que pela MM e não diretamente pela AM?**

*“Enquanto as unidades têm uma determinada dotação e requisitam em função de uma ementa, a AM geria um bolo, tudo aquilo que a AM pedia era fornecido, e isto gerava uma grande disparidade daquilo que eram os consumos da AM e aquilo que eram os consumos de uma unidade normal. Se em tempos não era preciso fazer contas e se podia suportar esta realidade, hoje não há condições para continuar a suportar a realidade muito própria da AM.”*

**7. Com o antigo sistema de alimentação era possível gerir os géneros de modo a fornecer terceiras refeições a quem não tinha direito. Neste momento, com o novo sistema não é possível, pois apenas se podem pedir refeições em número máximo às pessoas que têm direito. É feito algo neste âmbito para esta situação específica?**

*“Todos os meses estou a fornecer 3000 refeições a mais e ninguém está a pagar, para cobrir essas necessidades. Por acaso dá-se aqui a coincidência da MM ser uma empre-*

*sa do Exército e o diretor da MM ser também militar, que tem aqui alguma sensibilidade em não querer tirar capacidade de comando à AM.”*

**8. Quais são as vantagens de ter a MM como uma empresa a prestar o serviço de catering em vez de uma empresa civil?**

*“À MM, apesar de ser uma empresa com autonomia administrativa e financeira, o lucro é importante mas não é o objetivo, pois se fosse assim eu não estaria a oferecer 3.000 refeições por mês à AM que não fossem pagos, nem uma empresa civil faria isso. Depois há uma outra questão, é que a MM é dirigida por militares, portanto, quando presta serviço está a prestar um serviço aos seus, e eu, se tiver uma forma de fazer melhor, é essa que faço. Quando eu faço aqui os processos de aquisição para adquirir os produtos, tenho sempre presente a qualidade, em detrimento do preço. A empresa tenta maximizar o lucro mantendo o cliente, e eu, enquanto diretor da MM, procuro maximizar a qualidade mantendo resultados equilibrados.”*

**9. Quais foram as alterações que a MM tem vindo a sofrer no sentido de melhorar o seu funcionamento?**

*“Até 2009 era de facto uma empresa falida, endividada e obsoleta. De 2009 para cá temos vindo a promover algumas alterações e já fechamos o ano de 2013, já foi o quarto ano, com resultados positivos. Isto é, ainda somos uma empresa com capitais próprios efetivos na ordem dos 6 milhões de euros e já não temos 20 milhões de euros de capitais próprios negativos como tínhamos em 2009. Para além disso, o meu endividamento à banca neste momento já não são 15 milhões de euros, já anda pelos 5 milhões de euros e há aqui uma outra grande diferença, é que o prazo médio de pagamento a fornecedores já não são 465 dias como era em 2009, já é inferior a 60 dias, o que permite que eu hoje possa ser mais seletivo naquilo que compro por dois motivos: são os fornecedores que me vêm bater à porta a querer vender e não eu atrás deles porque preciso de comprar, e hoje já tenho um índice de resultados que já procuro traduzir para a qualidade do serviço em detrimento de continuar a alimentar os utentes. A nível de recursos, também em 2009 foram descontinuadas algumas áreas produtivas que já não faziam sentido, porque tinham um custo muito elevado e alocamos esses recursos naquilo que era a nossa área principal. Entretanto com a passagem à reforma, hoje tendemos aqui para uma situação equilibrada em termos de dimensão.”*



## **Apêndice H**

### **Entrevista Estruturada à Capitão Santos**

**Interlocutor:** Cap AdMil Margarida Maria Rodrigues dos Santos

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Gerente de Messe (AAMA)

**Data:** 21 de abril de 2014

**Hora:** 15h52m

**Suporte:** Digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a todas os envolvidos na decisão de mudança no serviço de alimentação e familiarizados com todo o processo. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do serviço de alimentação na AM sede, abordando a qualidade do próprio serviço, bem como todas as alterações que com ele trouxe, os recursos humanos envolvidos e o grau de satisfação até ao momento. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, de modo a quantificar a margem com que contribui para a cadeia de valor da AM.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Questões:**

##### **1. Qual a razão que levou a que houvesse a alteração?**

*“A razão principal foi que em 01DEZ13, com o encerramento da C3 (Cozinha de Confeção Centralizada) HMP, foi autorizada a criação de uma C3 na AM Sede, designada agora de C3LxCentral, racionalizando assim os recursos existentes e otimizando a distribuição de alimentação confeccionada nessa zona de Lisboa.”*

**2. Quais as vantagens do atual sistema de alimentação?**

*“Confeção Centralizada permite racionalização de meios humanos e materiais empenhados no processo; Menor necessidade de meios e locais de armazenamento de gêneros; Maior capacidade de controle, evitando-se excessos e desperdícios.”*

**3. Quais as desvantagens do atual sistema de alimentação?**

*“Maior necessidade de meios de transporte e acondicionamento de comida confeccionada, o que implica um investimento adicional, uma vez que não existiam (mas, por outro lado, a vantagem de modernizar os meios em uso na MM); Necessidade de existirem elementos que acompanhem a comida aos LD no sentido de a ultimar e/ou coordenar o correto tratamento após confeção; Maior coordenação entre as partes envolvidas (LD e Cozinha), uma vez que o local de confeção não é junto ao LD, logo, implica que haja um planeamento atempado nas requisições e capacidade de tratar os pedidos inopinados.”*

**4. Quais foram as principais mudanças que surgiram com a mudança do sistema de alimentação?**

*“Obrigação de planeamento e coordenação entre os diversos intervenientes no processo; Diminuição de custos de confeção (de um modo global) e não na ótica só da AM; Diminuição dos militares empenhados no processo de confeção, libertando-os para outras tarefas, uma vez que passou a ser assegurado na íntegra pelo pessoal da MM (pessoal civil); Diminuição da margem de manobra da AM no que respeita a alterações de ementas e controle de gêneros.”*

**5. Considera positiva esta alteração?**

*“Sim, sem qualquer dúvida. Tudo o que implica racionalização de meios e gestão adequada de recursos, na conjuntura atual, é positivo e imperioso.”*

**6. Sente um feedback positivo ou negativo por parte dos que usufruem das refeições, nomeadamente oficiais, cadetes e funcionários civis?**

*“No que ao AAMA diz respeito o feedback é muito positivo, sendo sempre realçado por todos as melhorias significativas, quer no produto final que é colocado nos pratos, quer na variedade de pratos apresentados.”*

**7. Se se verificar que o serviço de alimentação atual não é a melhor opção, é possível implementar outro, mesmo tendo-se acabado de dar uma mudança recente?**

*“Possível terá que ser sempre! Afinal se se verificar e comprovar que não é a melhor opção temos que obrigatoriamente enveredar por outro caminho. Caminho esse que deverá (em meu entender) salvaguardar e garantir sempre a especificidade militar, ou seja, não devemos sob qualquer pretexto perder internamente a capacidade de confecção e garantir o apoio contínuo e eficaz quer em quartel, quer em ambiente operacional. Por isso, para mim, a opção de um outsourcing (catering) puro e duro não é solução.”*

**8. Quais as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço na AM?**

*“Como referi anteriormente temos a especificidade de ser uma instituição militar, à qual estão inerentes valores e procedimentos que não se podem perder de forma alguma (a questão das messes diferenciadas, de servir com as devidas deferências o Gen, por exemplo). As empresas externas têm um único objetivo – o lucro, por isso como militares que somos estamos sujeitos ao inopinado do ambiente operacional e uma empresa civil não se coaduna com situações inopinadas e faltas de planeamento. A MM ainda é uma instituição militar e todos os que nela servem ainda se identificam com alguns valores inerentes à condição militar, uma empresa externa não o fará de certeza! Seremos um cliente exatamente igual a qualquer outra instituição pública.”*

## Apêndice I

### Entrevista Estruturada ao Tenente-Coronel Silva

**Interlocutor:** TCor AdMil Gonçalves da Silva

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Chefe da SecLog

**Data:** 17 de março de 2014

**Hora:** 14h30m às 15h09m

**Local:** SecLog da AM

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a todos os envolvidos na decisão de mudança no serviço de alimentação e familiarizados com todo o processo. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do serviço de alimentação na AM sede, abordando a qualidade do próprio serviço, bem como todas as alterações que com ele trouxe, os recursos humanos envolvidos e o grau de satisfação até ao momento. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, de modo a quantificar a margem com que contribui para a cadeia de valor da AM.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Questões:**

##### **1. Qual a razão que levou a que houvesse esta alteração?**

*“Quando o HMP recebeu indicações para fechar portas e se incluir no Hospital das Forças Armadas, no Lumiar, a cozinha que a MM operava lá no HMP, obviamente, tinha que sair. O diretor da MM começou a verificar qual seria a unidade mais perto do hospital para poder garantir o mesmo apoio que estava a fazer. Nessa base, ele*

*entendeu que aqui a AM é a unidade que estava mais perto, com condições para poder operar nas mesmas condições. E fez essa proposta para o escalão superior, e o escalão superior aceitou.”*

## **2. Quais as vantagens do atual sistema de alimentação?**

*“A imagem, ou o resultado que advém das vantagens, é muito menor do que o resultado que vem das desvantagens. Por exemplo, de um momento para o outro a AM ficou com a possibilidade de mais uns dez ou quinze militares disponíveis para garantir os serviços que lhe competem com a missão que a companhia tem, e que não tinha por esses militares estarem todos na secção de alimentação. A preocupação que se tinha com o serviço de alimentação deixou de existir, pois já não é uma missão do Cmdt da CCS. Depois, a SecLog também deixou de ter algumas preocupações, como a manutenção dos equipamentos. O serviço de distribuição é feito pelos profissionais da MM, enquanto nós utilizávamos militares.”*

## **3. Quais as desvantagens do atual sistema de alimentação?**

*“O objetivo principal da alimentação não era libertar os militares, o objetivo principal do serviço de alimentação é servir e alimentar o pessoal em condições equilibradas em todos os aspetos, e isso aí não é clarividente, nem é tão linear. Todos os encargos de todo o serviço de alimentação que é operado pela MM, neste momento, ainda são da responsabilidade da AM (a nível do gás, água, eletricidade). Nós perdemos na confeção da alimentação, não está a sair como gostaríamos que estivesse e que eu estive habituado e que pensava que seria. Já estive onze anos na MM e conheço, e sei que a alimentação não está a sair muito bem. O sistema antigo permitia o manuseamento dos géneros que nós requisitávamos à MM, evidente que quem manuseia os géneros tem mais autonomia ou mais flexibilidade para equilibrar as refeições, que agora deixou de ter esse controlo de equilíbrio. Todo o controlo que nós fazíamos através do sistema antigo permitia que fornecêssemos um apoio social. Por exemplo, praças que não têm direito a todas as refeições e que, cada vez mais, ficam cá de segunda a domingo, quer sejam de longe, quer sejam de perto. Os alunos da quinta companhia, que recebem a alimentação em numerário, no entanto há dias em que a tomam aqui, e não podem. Neste momento se o praça quiser ficar cá e quiser tomar a refeição terá que a pagar. Essa prática já está em cima da mesa, estamos a tentar que a situação se mantenha no apoio social, ainda não está a acontecer.”*

**4. Quais foram as principais mudanças que surgiram com a mudança do sistema de alimentação?**

*“A nível de recursos humanos e da gestão dos géneros.”*

**5. Considera positiva esta alteração?**

*“Não quero dizer que não acho positiva esta alteração, até porque sou suspeito para falar disso, porque estive muito tempo na MM. Considero que a casa presta um serviço muito importante ao Exército, mas aquela casa é composta por militares (pessoas) e, portanto, sei que neste momento os serviços que eles estão a prestar aqui só podem melhorar, pois pior que isto não acredito que venha mais. Se a confeção fosse agradável, tudo o resto seria esquecido. E eu admiro-me, pois a MM primava pela qualidade, não posso dizer que não gostei de ela ter vindo para cá, pois fui daquelas pessoas que trabalhou lá, mas sou o primeiro a dizer que a confeção não está boa. Eles têm que melhorar muito.”*

**6. Sente um *feedback* positivo ou negativo por parte dos que usufruem das refeições, nomeadamente oficiais, cadetes e funcionários civis?**

*“Nos primeiros quinze dias as coisas estavam todas a correr bem, houve até uma onda de desconfiança. Nesses quinze dias as pessoas ficaram naquela, mas a partir daí o serviço tem diminuído sempre. Tanto o serviço de distribuição à mesa, como, e principalmente, a confeção.”*

**7. Se se verificar que o serviço de alimentação atual não é a melhor opção, é possível implementar outro, mesmo tendo-se acabado de dar uma mudança recente?**

*“Isto é uma questão de decisão do Exército, não tem a ver connosco. Posso dizer que vim do laboratório militar e lá lancei um concurso público onde convidei a MM na altura e ela não tinha maneira de fazer concorrência aos preços baixos das outras duas empresas. E eu até concordo que seja a nível de Exército, mas tem de haver uma melhoria! Está bem, até pode ser mais caro, mas a qualidade tem de ser superior, ainda por cima nós não recebemos a comida confeccionada, é confeccionada aqui, tem tudo para ser bom.”*

## Apêndice J

### Entrevista Estruturada ao Major Lucena

**Interlocutor:** Maj Cav Rui Lucena

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Chefe do Gab de Treino Físico

**Data:** 21 de março de 2014

**Hora:** 09h30m às 09h48m

**Local:** Gab Treino Físico AM Sede

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a todas os envolvidos no pedido e gestão das viaturas, uma vez que estão familiarizados com todo o processo, bem como todas as suas *nuances*. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática dos transportes, abordando o grau de satisfação das necessidades, as necessidades de melhoramento e os custos incorridos. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, de modo a quantificar a margem com que contribui para a cadeia de valor da AM.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Questões:**

**1. As viaturas à vossa disposição são todas fornecidas pela UAp ou a AM possui algumas?**

*“Apenas a Sede tem viaturas próprias, na Amadora são as da Unidade de Apoio.”*

**2. Considera que as viaturas são suficientes?**

*“Não são suficientes. Aliás, elas são suficientes, só que o apoio é tao grande que não*

*dá para dar resposta a todos. Depois também depende da tipologia de viaturas.”*

**3. O sistema para pedido de viaturas foi alterado. Desde quando está em vigor o novo?**

*“Desde este ano letivo.”*

**4. Como se processa o novo sistema? A quem é feito o pedido?**

*“É através do Portal AM, em que tem uma espécie de formulário onde se preenchem os dados considerados pertinentes para um pedido de viatura, nomeadamente quem a pede, qual a viatura, número de alunos, hora de saída, número e tipologia de viaturas. Baste enviar e o pedido de viatura está feito e será visualizado imediatamente pelos responsáveis dos transportes.”*

**5. Este sistema é mais vantajoso que o outro?**

*“Sim, porque o outro era em papel. Este é mais rápido, eles vêem logo o pedido. É direto, enquanto o outro era necessário despachar.”*

**6. Quais os pontos fracos no novo serviço de viaturas?**

*“Não é possível fazer alterações depois de enviado, não dá para editar. Qualquer correção a nível de número de alunos, ou da hora de saída, terá que ser através do telefone.”*

**7. Com que antecedência é necessário pedir transporte para que esteja garantida a viatura?**

*“Isso continua sempre igual, se bem que às vezes no próprio dia tentamos pedir, mas convém sempre respeitar a antecedência de dois dias. E às vezes com dois dias já é difícil, até porque quando são TP55 convém ser com uma semana.”*

**8. Pedindo com a antecedência suficiente, costuma haver disponibilidade de viaturas ou há falhas?**

*“Para já não tem havido falhas por gerirmos bem a antecedência do pedido.”*

**9. Há algum projeto ou proposta no sentido de melhorar este serviço?**

*“Não há nada em cima da mesa, mas o que se poderia fazer era concentrar os meios.”*



**10. Quais os destinos dos serviços feitos com as viaturas?**

*“Desporto, hospital, reuniões, porque os transportes são para o corpo de alunos e para a DE.”*

**11. Como acha que se poderia melhorar o sistema de viaturas? Desde o pedido à satisfação do mesmo.**

*“Como já disse, a concentração de viaturas, a facilidade de alterar o pedido para o atualizar.”*

**12. Considera viável contratar um serviço externo para fazer os transportes dos cadetes? Porquê?**

*“Não vejo que seja essa a solução, ainda que tenhamos que recorrer a serviços externos quando é para nos deslocarmos para o campo. Mas não vejo que o Exército deva estar dependente de uma entidade privada, pois se entrarmos em conflito de um momento para o outro não podemos estar dependentes dessa forma.”*

## **Apêndice K**

### **Entrevista Mista ao Coronel Soares**

**Interlocutor:** Cor Inf João Augusto Miranda Soares

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Diretor do IPE

**Data:** 13 de março de 2014

**Hora:** 19h00m às 19h24m

**Local:** IPE

**Suporte:** Gravação áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Tendo como objetivo geral estudar a cadeia de valor da AM, analisando as vantagens e custos das atividades primárias e secundárias, pretende-se identificar os pontos fracos para que possam ser apresentadas soluções. Essas soluções serão procuradas junto de outras instituições militares, como é o caso dos Pupilos do Exército, ao estudar como desenvolve os seus processos, pretendendo comparar e concluir se seria benéfico reproduzi-los na AM. A investigação limitar-se-á ao estudo de poucas atividades, nomeadamente recursos humanos, serviço de alimentação, transportes e infraestruturas.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao diretor dos Pupilos do Exército por ser a pessoa mais indicada a dar resposta, cujo propósito último é identificar as melhores práticas para que possamos segui-las como exemplo, potenciando a nossa cadeia de valor. Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Blocos temáticos**

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco B:** Gestão estratégica

**Bloco C:** Serviço de alimentação

**Bloco D:** Transporte

**Bloco E:** Recursos humanos

**Bloco F:** Infraestruturas

### Perguntas por Blocos Temáticos

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do apresentador;</li> <li>– Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>– Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome e posto.</li> <li>2. Cargo atual nos Pupilos do Exército.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esclarecer objetivos gerais do trabalho;</li> <li>– Clarificar a pertinência da cooperação para que haja uma eficiência de recursos através da potenciação da cadeia de valor da AM.</li> </ul>
Bloco B Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer o modelo em vigor de Gestão Estratégica;</li> <li>– Identificar medidas de minimização de custos.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Impedimentos à implementação de práticas de gestão fruto do <i>benchmarking</i>.</li> <li>4. Modelo de Gestão Estratégica em vigor.</li> <li>5. Existência de um modelo de gestão estratégica com vista à minimização de custos.</li> </ol>	
Bloco C Serviço de Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber se houve alterações no serviço;</li> <li>– Caracterizar o serviço de alimentação em vigor;</li> <li>– Avaliar a qualidade do serviço.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Caracterização do serviço de alimentação atual.</li> <li>7. Problemas no serviço de alimentação.</li> <li>8. Origem dos funcionários do refeitório.</li> <li>9. Existência de estudo para contratação exterior.</li> <li>10. Equilíbrio entre preço, qualidade e quantidade da alimentação.</li> </ol>	

Bloco D Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber a qualidade do serviço de transportes;</li> <li>– Perceber se é possível optar por um serviço externo de transportes.</li> </ul>	11. Origem das viaturas. 12. Quais os fins da utilização do serviço. 13. Existência de falhas.	
Bloco E Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer a afetação dos recursos humanos;</li> <li>– Perceber se há possibilidade de fazer nova gestão dos recursos humanos.</li> </ul>	14. Distribuição dos recursos humanos. 15. Avaliação de desempenho aos civis. 16. Existência de contratação de empresas civis para algum serviço. 17. Possibilidade de recurso às praças para serviços prestados por empresas civis. 18. Adequação do número de indivíduos às funções existentes.	
Bloco F Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer a regularidade da necessidade de remodelações nas infraestruturas;</li> <li>– Conhecer as condições das salas de aulas;</li> <li>– Conhecer as condições das camaratas.</li> </ul>	19. Número de salas de aula e de alunos. 20. Critérios para escolha de materiais que equipam as salas de aulas. 21. Última remodelação. 22. Condições das infraestruturas. 23. Existência de planos de poupança de energia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido.</li> </ul>

## **Dados obtidos**

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação**

#### **1. Como se chama?**

*“Sou o Cor Inf João Augusto Miranda Soares.”*

#### **2. Qual o cargo atual que desempenha nos Pupilos do Exército?**

*“Diretor do IPE.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Gestão estratégica**

**3. Tendo em conta que o *benchmarking* se traduz na procura das melhores práticas de gestão, se depois de se concluir uma recolha de informações e se seleccionasse os melhores procedimentos, atendendo à cultura da IPE, seria de esperar que se verificassem impedimentos e barreiras à implementação deste plano, caso viesse a introduzir alterações significativas?**

*“Não haveria barreiras, pois penso que tenho uma autonomia confortável, não me posso queixar de limitações.”*

**4. É utilizado algum modelo de gestão estratégica que permite ir acompanhando a IPE a esse nível, sabendo se estão no bom caminho ou se há medidas a implementar?**

*“É sempre elaborado um orçamento interno de acordo com o histórico. No entanto, tem fatores de imprevisibilidade que são muito significativos, ou seja, o planeamento que se faz, muitas vezes, cai por terra porque têm que ser investidas somas avultadas em situações como, por exemplo, rebenta um cano ou um telhado que está a começar a cair, isso vem condicionar bastante esse planeamento. Em termos de verificação, nós temos muitos indicadores de gestão que nos permitem aferir como é que nós estamos a trabalhar, desde a parte de logística, à parte dos consumos e o próprio aproveitamento dos alunos. Se conseguirmos antecipar o que é que vai acontecer no final do mês ou no final do ano podemos corrigir alguma situação que se verifique.”*

**5. Existe o pagamento de mensalidades por parte dos alunos e é através do mesmo que é gerido os Pupilos do Exército, para fazer face às despesas. Existe alguma estratégia de forma a economizar em todos os processos que levam a cabo?**

*“O Estado só nos paga os vencimentos, todo o funcionamento dos Pupilos, desde a alimentação, as obras, as fotocópias, a aquisição de material para o ensino, tudo isso é através das mensalidades. Portanto, se nós não pouparmos não conseguimos fazer isso, pelo que temos que poupar e gerir bem, pois os recursos são bastante limitados para aquilo que nós temos que fazer. Há custos fixos que são bastante significativos e há outros que não são fixos mas que são praticamente fixos e é preciso haver cuidado.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Serviço de alimentação**

**6. Como é feito o fornecimento?**

*“Temos um sistema híbrido. Os militares que estão aqui têm direito à alimentação, sendo que o que se passa é que nós neste momento em dez meses do ano vamos ao mercado e os outros dois meses é tudo o que acumulamos ao longo do ano do que nós teríamos direito da MM. Nesses dois meses, que geralmente coincide com julho e agosto, por termos menos gente, recorremos à MM.”*

**7. Costumam ter problemas a nível de alimentação, não só de qualidade mas também de quantidade?**

*“Não.”*

**8. Os funcionários do refeitório são apenas pessoas contratadas por vocês (civis/militares) ou de outra origem também?**

*“Não, pois há uma outra função em que entram algumas praças, na cozinha, mais ao nível da confeção. Há uma outra parte que são pessoas que estão desempregadas, no fundo de desemprego do Estado.”*

**9. Alguma vez foi feito um estudo para saber se havia empresas que fornecessem a alimentação com um custo inferior?**

*“O sistema que nós adotámos é um sistema que sai mais barato aos Pupilos, e desde que estou aqui que isto é assim. Nós não tínhamos capacidade financeira para suportar a MM.”*

**10. Considera que está equilibrado o preço/qualidade/quantidade?**

*“As coisas são feitas por concurso público, pelo que quem apresentar a melhor proposta ganha. Portanto, sim.”*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco D – Transporte**

**11. Têm viaturas próprias para o vosso transporte ou utilizam um serviço externo?**

*“Temos viaturas próprias, fornecidas pelo Exército, mas atribuídas para uso do IPE. Os condutores são militares.”*

**12. Costumam utilizar o transporte para que fins?**

*“Aqueles funções que tem no reabastecimento, nomeadamente a parte da alimentação; a evacuação, nomeadamente as idas ao hospital; transporte de pessoal.”*

**13. Costuma haver falhas a nível de transporte?**

*“Há, há! Por vezes temos que alugar, quer para o Dia do Exército, Dia de Portugal, o próprio Dia dos Pupilos do Exército. Não há capacidade de transporte para todo o batalhão escolar, temos que fazer um contrato de viaturas, ou pedir ao RegTpt. Se bem que o RegTpt não tem viaturas que permitam transportar crianças abaixo dos dezasseis anos, então muitas vezes temos que recorrer aos serviços civis.”*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco E – Recursos humanos**

**14. Como é feita a distribuição dos seus recursos humanos (tanto a nível militar, quais as funções que são atribuídas, como pessoal civil, é utilizado com que destino)?**

*“As pessoas são distribuídas com o QO, pela direção, pelo EM (tem uma SecPess, uma SecLog e um gabinete de direção), e depois tem duas grandes componentes: corpo de alunos (tem muitos militares) e uma unidade de apoio (cerca de trinta militares, está aqui uma grande parte dos funcionários civis, e tem o serviço escolar, onde estão os professores civis e um ou outro funcionário civil). Ao serem distribuídos de acordo com o QO o que acontece muitas vezes é como não há pessoas suficientes temos que ver as prioridades.”*

**15. Sabendo que os militares têm as FAI, os civis têm algum tipo de avaliação de desempenho? Qual a influência dos resultados?**

*“Têm, o sistema de avaliação da função pública. Os Pupilos avaliam os seus funcionários, ainda que atualmente não exista um aumento devido aos resultados positivos, devido à crise, isso pode ser um pouco desmotivador. Além disso, há os problemas normais numa unidade, o que se pode fazer é transferir para outra área, falar com ela, punição e há os louvores. Portanto, toda essa máquina funciona.”*

**16. Utilizam alguma empresa para algum tipo de serviço? Qual?**

*“Para além da alimentação, utilizamos para a limpeza.”*

**17. Pensa que as praças poderiam realizar algum desses serviços levados a cabo por empresas civis?**

*“Não é possível nem é desejável. Uma coisa é ser militar, outra coisa é estar a limpar. Ou me pagam para ser militar, ou me pagam para ser fascina.”*

**18. Considera que os recursos humanos que possui, quer militares quer civis, são em número adequados às funções que existem para serem desempenhadas ou há em excesso ou deficiência?**

*“Não, bastante aquém das necessidades.”*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco F – Infraestruturas**

**19. Quantas salas de aulas têm para quantos alunos?**

*“Não sei o número de salas, mas neste momento temos duzentos e vinte alunos e temos mais vinte alunos do curso de formação de sargentos.”*

**20. Qual o critério utilizado para a escolha dos materiais para equipar as salas de aulas, pensaram a longo prazo, isto é, materiais bons que previnem a rápida deterioração ou nos materiais mais económicos?**

*“As coisas não são montadas, as coisas são mantidas. As coisas já existem e à medida que se vão degradando vão sendo substituídas. As coisas ao final de quatro/cinco anos, estragam-se, por terem muito uso. É um critério de um misto de preço e qualidade.”*



**21. Quando foi a última vez que fizeram remodelações a nível de infraestruturas, quer edifício de aulas, casernas ou espaços para a prática de treino físico?**

*“Vou dar exemplos, já foi arranjado o telhado à entrada, o piso do pavilhão, foi feito um auditório, e foi arranjado o piso da biblioteca.”*

**22. Relativamente às casernas, qual o estado das mesmas? Todas elas são homogêneas ou há algumas mais recentes?**

*“Isto tem duas casernas: para os alunos e para as praças. Quem deve estar neste momento pior devem ser as praças, pois ainda tem que ser melhorado.”*

**23. Existe algum plano a nível de aquecimento/luzes no sentido de poupar energia?**

*“Nós somos uma eco escola. Temos planos de ação e auditorias, e é o sexto/sétimo ano que estamos na eco escola, sendo inspecionados de três em três anos. Nestes quatro anos poupámos mais do que cem mil euros, pois as coisas são bastante poupadas em termos de água, energia, consumo de gás, no papel. Há uma preocupação nestas áreas.”*

## **Apêndice L**

### **Entrevista Mista ao Coronel Feliciano**

**Interlocutor:** Cor Tir Art José António Figueiredo Feliciano

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Diretor do CM

**Data:** 20 de março de 2014

**Hora:** 09h00m às 09h32m

**Local:** CM

**Suporte:** Gravação áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Tendo como objetivo geral estudar a cadeia de valor da AM, analisando as vantagens e custos das atividades primárias e secundárias, pretende-se identificar os pontos fracos para que possam ser apresentadas soluções. Essas soluções serão procuradas junto de outras instituições militares, como é o caso do Colégio Militar, ao estudar como desenvolve os seus processos, pretendendo comparar e concluir se seria benéfico reproduzi-los na AM. A investigação limitar-se-á ao estudo de poucas atividades, nomeadamente recursos humanos, serviço de alimentação, transportes e infraestruturas.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao diretor do Colégio Militar por ser a pessoa mais indicada a dar resposta, cujo propósito último é identificar as melhores práticas para que possamos segui-las como exemplo, potenciando a nossa cadeia de valor. Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Blocos temáticos**

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco B:** Gestão estratégica

**Bloco C:** Serviço de alimentação

**Bloco D:** Transporte

**Bloco E:** Recursos humanos

**Bloco F:** Infraestruturas

**Perguntas por Blocos Temáticos**

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do apresentador;</li> <li>– Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>– Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome e posto.</li> <li>2. Cargo atual no Colégio Militar.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esclarecer objetivos gerais do trabalho;</li> <li>– Clarificar a pertinência da cooperação para que haja uma eficiência de recursos através da potenciação da cadeia de valor da AM.</li> </ul>
Bloco B Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber as principais alterações com as novas ofertas do CM;</li> <li>– Conhecer os modelos em vigor de estão estratégica.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Modelo de Gestão Estratégica em vigor.</li> <li>4. Alterações de processos consequentes da mudança.</li> <li>5. Opinião acerca da mudança.</li> <li>6. Estratégias com vista à eficiência, eficácia e economia.</li> </ol>	
Bloco C Serviço de Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber se houve alterações no serviço;</li> <li>– Caraterizar o serviço de alimentação em vigor;</li> <li>– Avaliar a qualidade do serviço.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Existência de alterações no serviço.</li> <li>8. Caraterização do serviço de alimentação.</li> <li>9. Problemas no serviço de alimentação.</li> <li>10. Origem dos funcionários do refeitório.</li> <li>11. Equilíbrio entre preço, qualidade e quantidade da alimentação.</li> </ol>	
Bloco D Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificar as alterações decorrentes das novas necessidades;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Existência de alterações no transporte.</li> </ol>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceber a qualidade do serviço de transportes;</li> <li>– Identificar soluções para possíveis falhas no serviço atual.</li> </ul>	<p>13. Origem das viaturas.  14. Quais os fins da utilização do serviço.  15. Existência de falhas.</p>	
<p>Bloco E  Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecer as consequências na afetação dos recursos humanos;</li> <li>– Identificar as alterações a nível dos recursos humanos;</li> <li>– Caracterizar a distribuição dos recursos humanos;</li> <li>– Perceber se há possibilidade de fazer nova gestão dos recursos humanos.</li> </ul>	<p>16. Alterações a nível da afetação dos recursos humanos.  17. Distribuição dos recursos humanos.  18. Avaliação de desempenho aos civis.  19. Existência de contratação de empresas civis para algum serviço.  20. Possibilidade de recurso às praças para serviços prestados por empresas civis.  21. Adequação do número de indivíduos às funções existentes.</p>	
<p>Bloco F  Infraestruturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificar as novas necessidades a nível de infraestruturas decorrentes do aumento do número de alunos;</li> <li>– Perceber a adequabilidade do edifício de aulas em prol do número de alunos;</li> <li>– Conhecer as condições das salas de aulas;</li> <li>– Conhecer as condições das camaratas.</li> </ul>	<p>22. Número de salas de aulas.  23. Critérios para escolha de materiais.  24. Necessidade de aquisição de mais materiais para fazer face ao aumento do número de alunos.  25. Última remodelação.  26. Condições atuais das casernas.  27. Planos de poupança de energia.</p>	<p>– Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido.</p>

## **Dados obtidos**

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação**

#### **1. Como se chama?**

*“Sou o Cor Tir Art José António Figueiredo Feliciano.”*

#### **2. Qual o cargo atual que desempenha no Colégio Militar?**

*“Diretor do CM.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Gestão estratégica**

#### **3. Com as alterações que estão a decorrer está foi implementado algum modelo de gestão estratégica, no sentido de indicar se estão no bom caminho ou se deveriam ser tomadas algumas medidas?**

*“Temos o sistema de qualidade que está a ser implementado, mas neste momento eu não estou em condições de fazer sistemas de avaliação, é mais fazer sistema de monitorização, porque estou num sistema com um grau de complexidade grande, decorrente de um conjunto de variáveis.”*

#### **4. Houve algumas alterações significativas em algum processo? Em quais e em que medida?**

*“Há alterações significativas: construção de novas mentalidades e ter que se dar uma reconfiguração a algumas instalações decorrentes do ensino misto, do internato e externato, pois 20% dos pais passaram a entrar no CM, isto faz toda a diferença, implicando planos de circulação, planos de segurança, comportamentos das pessoas, ou seja, passamos a ser mais escortinados.”*

#### **5. Até agora considera que esta mudança é benéfica ou havia uma melhor gestão a nível de recursos ao ser feita autonomamente por cada escola?**

*“O ensino misto é benéfico.”*

**6. Existe o pagamento de mensalidades por parte dos alunos e é através do mesmo que é gerido o Colégio Militar, para fazer face às despesas. Existe alguma estratégia de forma a economizar em todos os processos que levam a cabo?**

*“O CM tem uma responsabilidade que também é uma responsabilidade social, pelo que existe o regime de capitação imputável aos militares das FA, da GNR e da PSP que faz com que possam pagar cento e qualquer coisa euros.*

*É utilizado apenas o PA, por estimativa dos anos anteriores, cujo valor 100.000€ é mais ou menos constante.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Serviço de alimentação**

**7. Houve alteração do serviço de alimentação ou mantiveram mesmo com a chegada de mais alunos e com necessidades diferentes?**

*“Houve alteração, porque o primeiro ciclo passou a ter um refeitório diferente, a alimentação é praticamente com os mesmos géneros, mas com o primeiro ciclo a sopa passou a ser mais triturada, o bife vem já cortado.”*

**8. Como é feito o fornecimento da vossa alimentação?**

*“Não é a MM que fornece, por concurso público temos alguns fornecedores que nos fornecem apenas os géneros e nós confeccionamos.”*

**9. Costumam ter problemas a nível de alimentação, não só de qualidade mas também de quantidade?**

*“Não. Às vezes há um prato ou outro que tem que levar um pequeno ajustamento, que tem a ver com o que se deve dar às crianças e com o que as crianças acham que devem comer.”*

**10. Os funcionários do refeitório são apenas pessoas contratadas pelo Colégio (civis/militares) ou de outra origem também?**

*“São civis.”*

**11. Considera que está equilibrado o preço/qualidade/quantidade?**

*“Sim.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco D – Transporte**

**12. Houve alteração do serviço de transporte ou mantiveram mesmo com a chegada de mais alunos e de novos cuidados devido à faixa etária?**

*“Normalmente é feita uma requisição a uma empresa civil, ou seja, temos uma TP50 e uma TP27, mas quando são deslocações que excedem essa capacidade recorremos ao transporte de empresas civis.”*

**13. Têm viaturas próprias para o vosso transporte?**

*“Sim.”*

**14. Costumam utilizar o transporte para que fins?**

*“Visitas de estudo, cerimónias, desporto escolar, idas às urgências, tudo para servir os alunos.”*

**15. Costuma haver falhas a nível de transporte?**

*“As necessidades também são criadas em função das possibilidades, por isso, não.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco E – Recursos humanos**

**16. Com esta nova mudança, foram contratadas mais pessoas? Houve funcionários do Instituto de Odivelas transferidos para o Colégio Militar?**

*“Ainda não foram contratadas mais pessoas, mas é um ponto que eu tenho batalhado. Precisamos, fundamentalmente, de mais vigilantes, ou seja, pessoal de apoio, mais docentes, que em princípio com a extinção do IO, por serem docentes do quadro, passarão para cá. Por isso, o que mais interessa aqui é mesmo o pessoal de apoio, porque o CM estava fragilizado em termos desse pessoal.”*

**17. Como é feita a distribuição dos seus recursos humanos (tanto a nível militar, quais as funções que são atribuídas, como pessoal civil, é utilizado com que destino)?**

*“Existem vigilantes aos intervalos, vigilantes civis durante o dia e militares à noite, pessoal de apoio, docentes.”*

**18. Sabendo que os militares têm as FAI, os civis têm algum tipo de avaliação de desempenho?**

*“Sim, existe a avaliação normal da função pública, em que o CM participa.”*

**19. Utilizam alguma empresa para algum tipo de serviço? Qual?**

*“Jardinagem e limpezas, controlo de acessos diários.”*

**20. Existem praças colocadas no Colégio Militar? Se sim: Pensa que as praças poderiam realizar algum desses serviços levados a cabo por empresas civis?**

*“São poucos recursos para isso, portanto, se houver orçamento deve optar-se pela empresa civil.”*

**21. Considera que os recursos humanos que possui, quer militares quer civis, são em número adequados às funções que existem para serem desempenhadas ou há em excesso ou deficiência?**

*“Os vigilantes e assistentes operacionais, que são aqueles empregados que servem à mesa e cozinham. Nestes dois tipos tenho algumas lacunas.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco F – Infraestruturas**

**22. O número de salas de aula é adequando ou existe problemas na ministração de aulas?**

*“É adequado”*

**23. Qual o critério utilizado para a escolha dos materiais para equipar as salas de aulas? Pensaram a longo prazo, isto é, materiais bons que previnem a rápida deterioração ou nos materiais mais económicos?**

*“Recorremos ao ajuste direto, concurso público e AQ, pelo que se espera que haja equilíbrio de preço/qualidade, em que a qualidade será a melhor, ou das melhores.”*

**24. Com a chegada de mais alunos foi necessário adquirir mais material? Exemplos?**

*“Armários, louças, cobertores, enfim, todo o equipamento individual.”*



**25. Quando foi a última vez que fizeram remodelações a nível de infraestruturas, quer edifício de aulas, casernas ou espaços para a prática de treino físico?**

*“Já foi há mais de dez anos.”*

**26. Relativamente às casernas, qual o estado das mesmas? Todas elas são homogêneas ou há algumas mais recentes?**

*“São iguais, com a mesma conceção que tinham. Naturalmente que vai havendo manutenção.”*

**27. Existe algum plano a nível de aquecimento/luzes no sentido de poupar energia?**

*“Estamos a substituir todas as luzes por lâmpadas de baixo consumo.”*

## **Apêndice M**

### **Entrevista Estruturada ao Major Moura**

**Interlocutor:** Maj Inf Fernando Paiva Monteiro Moura

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Rosalinda da Silva Canão

**Cargo:** Instrutor de Treino Físico

**Data:** 2 de abril de 2014

**Hora:** 15h00m às 15h37m

**Local:** AAMA

**Suporte:** Gravação Áudio

#### **Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “*A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a todos os envolvidos no treino físico na AM Amadora, uma vez que estão familiarizados com os espaços e condições do mesmo para essa prática, bem como quais são as condições ideais. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática das infraestruturas, abordando a sua qualidade, as alterações que têm vindo a ser feitas, bem como as que deveriam ser feitas futuramente. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, de modo a quantificar a margem com que contribui para a cadeia de valor da AM.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

#### **Questões:**

##### **1. Neste momento quantos espaços desportivos existem no AAMA?**

*“Cobertos temos o picadeiro, a sala de esgrima, a sala de corpo a corpo, os dois ginásios, o ginásio de musculação e o pavilhão desportivo.”*

**2. Algum desses espaços foi remodelado nos últimos dois anos?**

*“O pavilhão desportivo foi remodelado a nível de piso, foi a única coisa que foi feita. No entanto, apenas se preocuparam com o piso, houve desleixo com o telhado, que deveria ser isolado, o que faz com que chova cá dentro e acabe por danificar o piso que até é bom. É necessário as senhoras da limpeza andarem sempre a limpar quando chove muito, por causa das infiltrações. Os inter-EMES eram para ser realizados aqui, no entanto, teve que ser na Cidade Universitária.”*

**3. Considera que os outros espaços que não sofreram remodelações também deveriam ser alvo das mesmas?**

*“Sim, não há manutenção regular, pelo que as condições neste momento são as piores, receando-se graves consequências com o estado avançado de deterioração.”*

**4. É possível fazer essas remodelações ou neste momento não existe nenhum projeto por falta de orçamento?**

*“Existem ordens de trabalho feitas desde o tempo do Maj Machado, as quais eu fui fazendo também agora, que ainda não foram postas em prática. Não acredito que seja por falta de dinheiro, porque existe dinheiro para umas coisas e para outras não. Se o Cmdt fizesse uma visita a este complexo do treino físico talvez visse que realmente é urgente fazer obras. Já nos disseram várias coisas, que as obras não avançavam porque não havia dinheiro para tudo, então não se iria fazer nada, depois disseram que este complexo seria para demolir e construir um novo, no entanto, nada foi feito até agora.”*

**5. Pode enumerar os problemas identificados e propostos para colmatação através dessas ordens de trabalho?**

*“Em 2009: reparação a nível de telhado e iluminação. Em 2011: infiltrações, instalação elétrica (uma empregada já apanhou um choque elétrico ao ligar as luzes), pintura frontal, vidros partidos (o que deveria ser evitado por se tratar de uma sala de armas, acelerando o seu enferrujamento, fazendo com que durem menos tempo) e colagem da pista de esgrima (tive apenas que desenrascar, pois nada fizeram, no entanto ainda não está boa). Em 2013: fixar ripas do teto na sala de CCC, reparar caleiras e tapar fissuras na sala de esgrima, mais todos os outros problemas apontados em anteriores ordens de trabalho.”*

**6. Pelas ordens de trabalho não surtirem qualquer efeito, tem desenvolvido algumas atividades no sentido de contrariar as lacunas existentes?**

*“Tenho andado a pintar isto aqui por dentro, pincéis e tintas por minha conta, com a ajuda do Cabo Semedo. É apenas para lavar a cara, para tratar da ferrugem. Isto a nível da sala do CCC. Na sala de esgrima, visto haver muito pouca luz, foram colocadas umas luzes para desenrascar.”*

**7. Por limitações de condições favoráveis apenas um pavilhão costuma permitir treinos de algumas modalidades, o que limita e dificulta a conciliação desses mesmos treinos. Deste problema advém o desinteresse por parte dos oficiais em promover as ACE, no entanto, estando numa instituição militar não deveria ser promovido todo e qualquer tipo de desporto?**

*“Especificamente em relação à esgrima, a mesma deixou de ser uma unidade curricular, o que por si só já não permite fazer uma seleção nem motivar nas aulas para que os cadetes frequentem a ACE, o que vai determinar o fim da esgrima. Só mesmo alguma pessoa que já tenha feito antes ou que tenha interesse, o que é difícil, pois é raro alguém ter contacto com a esgrima antes da Academia. Estes devem ser os meus últimos alunos, e são apenas nove. Os próprios alunos ao entrarem aqui e verem estas condições ficam desmotivados. Claro que o instrutor também fica, mas esse terá que ser o último a desmotivar.”*

**8. Alguma outra recomendação/observação que gostasse de fazer que ainda não foi referida?**

*“Aproveitar os espaços que estão a cair neste complexo, que antes eram arrecadações, para não estar simplesmente abandonado. Desde o meu tempo de cadete de primeiro ano, ou seja, há 20 anos, isto estava igualzinho, ainda que em melhores condições por ter menos tempo claro, mas nada foi feito de lá para cá em termos de manutenção. Deveria haver manutenção de dois em dois anos, o que contribuía também para o valor gasto, que vai aumentando ao adiarem-se as obras e acumularem-se. Por várias vezes a Federação de Esgrima pediu para que os campeonatos fossem feitos aqui na AM, pelo qual a AM receberia dinheiro, o que seria mais uma fonte de receita que seria bem-vinda, no entanto, a AM vê-se obrigada a recusar pelas condições em que se encontram as instalações. Se esse problema fosse resolvido, traria boa publicidade à AM, bem como a prestigiaria.”*

## Apêndice N

### Tabela de análise de conteúdo

Entrevistados	Argumentação
<b>Diretor da MM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Extinção de entidades marginais no sistema de alimentação do Exército, como era o caso da AM;</li><li>– Economia de recursos através das cozinhas de confeitaria centralizada, permitindo libertar 21 praças;</li><li>– Qualidade.</li></ul>
<b>Chefe da SecLog</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Libertação de militares para garantir os serviços que lhe competem de acordo com a missão da companhia;</li><li>– Término da responsabilidade do Cmdt da CCS pela alimentação;</li><li>– Término da responsabilidade da SecLog em relação à manutenção dos equipamentos;</li><li>– Serviço de distribuição feito por profissionais da MM especialistas nessas funções.</li></ul>
<b>Gerente Messe AAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Racionalização de meios humanos e materiais empenhados no processo;</li><li>– Menor necessidade de meios e locais de armazenamento de géneros;</li><li>– Maior capacidade de controlo, evitando-se excessos e desperdícios.</li></ul>
<b>Cmdt CCS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Libertação de recursos humanos, revertidos para toda a secção que tinha falta de pessoal.</li></ul>

Ilustração 3 – Análise de conteúdo sobre as vantagens do atual sistema de alimentação da AM

Fonte: Elaboração própria

<b>Entrevistados</b>	<b>Argumentação</b>
<b>Diretor da MM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nenhuma foi indicada.</li> </ul>
<b>Chefe da SecLog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incumprimento do objetivo principal do serviço de alimentação, que é servir e alimentar o pessoal em condições equilibradas em todos os aspetos;</li> <li>– Encargos de todo o serviço de alimentação que é operado pela MM, que neste momento ainda são da responsabilidade da AM (a nível do gás, água, eletricidade);</li> <li>– Perda de autonomia e flexibilidade para equilibrar as refeições pelo facto da AM deixar de ter a seu cargo o manuseio dos géneros requisitados à MM;</li> <li>– Perda da possibilidade do apoio social e possibilidade de se adotar o pagamento das terceiras refeições aos militares que não têm direito.</li> </ul>
<b>Gerente Mes-se AAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maior necessidade de meios de transporte e acondicionamento de comida confeccionada, o que implica um investimento adicional, uma vez que não existiam (mas, por outro lado, a vantagem de modernizar os meios em uso na MM);</li> <li>– Necessidade de existirem elementos que acompanhem a comida aos LD no sentido de a ultimar e/ou coordenar o correto tratamento após confeção;</li> <li>– Maior coordenação entre as partes envolvidas (LD e cozinha), uma vez que o local de confeção não é junto ao LD, implicando um planeamento atempado nas requisições e capacidade de tratar os pedidos inopinados.</li> </ul>
<b>Cmdt CCS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dificuldade na gestão das refeições a que a AM tem direito para poder servir todos os militares e não apenas os que têm direito à terceira refeição;</li> <li>– Perda de flexibilidade do Cmdt da AM ou o chefe da DSG no que diz respeito ao serviço de alimentação.</li> </ul>

**Ilustração 4 – Análise de conteúdo sobre as desvantagens do atual sistema de alimentação da AM**

**Fonte: Elaboração própria**

## Apêndice O

### Inquérito por questionário

## A Academia Militar e a Cadeia de Valor de Michael Porter

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema "A Academia Militar e a cadeia de valor de Michael Porter: contributos de Gestão Estratégica em contexto de mudança".

O objetivo geral é estudar a cadeia de valor da AM, analisando as vantagens e custos das atividades primárias e secundárias através da identificação dos pontos fracos para que possam ser apresentadas soluções.

As atividades realizadas na AM que serão estudadas a partir deste inquérito por questionário são a alimentação, transportes, recursos humanos e infraestruturas.

Tem como simples propósito recolher a vossa avaliação mais sincera acerca de todas as atividades supra mencionadas.

O questionário é anónimo e confidencial.  
Lembro que não há respostas certas ou erradas.

Qualquer dúvida ou sugestão, faça chegá-la através do seguinte e-mail: [rosalinda.canao@hotmail.com](mailto:rosalinda.canao@hotmail.com)

Obrigado pela sua disponibilidade e contributo!  
Asp AI AdMil Rosalinda Canão

### Dados Demográficos

#### Distribuição dos inquiridos \*

Esta divisão permite uma melhor análise de algumas questões que se prendem com a alimentação, já que a mesma teve diferentes evoluções que queremos estudar.

- ☐ AM Sede (G1)
- ☐ AAMA (G2)

#### 1 - Qual o seu género? \*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

#### 2 - Que ano frequenta? \*

- ☐ 3.º ano
- ☐ 4.º ano
- ☐ 5.º ano

## Alimentação

Neste bloco de perguntas pretende-se que avalie o serviço de alimentação anterior e o atual, evidenciando as suas diferenças, na parte que a si corresponde (grupo a que pertence).

### 3 - Com que regularidade toma a 3.ª refeição? \*

Indique em dado numérico, entre 0 e 7 vezes por semana.

**Para as seguintes perguntas pede-se que apenas o G2 responda, uma vez que são os únicos que reúnem condições para comparar o serviço anterior a 2011 e o atual.**

### Considera notória a diferença na alimentação? \*

Para responder às seguintes questões tenha presente o momento em que se deu a alteração a nível de alimentação, cerca de dois anos atrás, até ao presente.

	Sim	Não
4 - Apercebeu-se da alteração a nível de alimentação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Considera que a qualidade tem vindo a decrescer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Considera que a quantidade de alimentos diminui?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Sente-se satisfeito após as refeições?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Para as seguintes perguntas pede-se que apenas o G1 responda, uma vez que são os únicos que reúnem condições para comparar o serviço anterior a 1 de dezembro de 2013 e o atual.**

### Como avalia os seguintes itens? \*

Para esta avaliação tenha em consideração o ano passado, em que o serviço de alimentação era diferente do atual.

	Muito Insatisfeito	Relativamente Insatisfeito	Relativamente Satisfeito	Muito Satisfeito
13 - Simpatia no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Variedade do menu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - Aparência dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 - Sabor dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 - Temperatura dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 - Quantidade dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Como avalia os seguintes itens, tendo em conta a alimentação atual? \***

Tenha apenas presente o serviço de alimentação atual, cujo início da alteração remonta a 1 de dezembro do ano passado.

	Muito Insatisfeito	Relativamente Insatisfeito	Relativamente Satisfeito	Muito Satisfeito
19 - Simpatia no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - Variedade do menu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 - Aparência dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 - Sabor dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 - Temperatura dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 - Qualidade dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Considera notória a diferença na alimentação? \***

Para responder às seguintes questões tenha presente o serviço de alimentação atual, cujo início da alteração remonta a dezembro do ano passado.

	Sim	Não
25 - Considera que a qualidade decresceu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 - Considera que a quantidade diminuiu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 - Sente-se satisfeito após as refeições?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Transportes

Neste bloco de perguntas, pretende-se que avalie o serviço de transporte, não só a nível de ACE, como idas a hospital, aulas no exterior, entre outros fins.

**28 - Costuma necessitar de transporte? \***

- ☐ Sim
- ☐ Não

**29 - Em que atividade está envolvido(a) que necessite regularmente de viatura?**

Pergunta dispensada a quem respondeu negativamente à pergunta anterior.

- ☐ ACE
- ☐ Aulas
- ☐ Fisio/HMP
- ☐ Outra

**Já testemunhou falhas nos transportes? \***

Neste bloco de perguntas pretende-se saber de já existiram casos de falta de transporte.

	Sim	Não
30 - Já aconteceu consigo ou tem conhecimento de um atraso digno de registo por parte da viatura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31 - Já aconteceu ou tem conhecimento de algum caso em que a viatura não tenha aparecido de todo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32 - Já teve de se deslocar pelos seus próprios meios (viatura ou apeado) por falta de viatura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Descreva sucintamente a situação que lhe aconteceu ou teve conhecimento relativamente à falta de viaturas.**

Responda apenas se no grupo anterior identificou positivamente o conhecimento de alguma situação.

**Recursos Humanos**

Neste bloco de perguntas pretende-se que avalie o serviço prestado pelas funcionárias da limpeza e das praças.

**Indique a regularidade de cada acontecimento segundo a escala disponível. \***

Para responder às seguintes questões considere o período temporal desde os últimos dois anos até ao presente.

	Uma vez por semana	Duas vezes por semana	Três vezes por semana	Quatro vezes por semana	Cinco vezes por semana
33 - Regularidade com que o seu quarto costuma ser limpo pelas funcionárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34 - Regularidade com que você tem que limpar o seu quarto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35 - Regularidade com que verifica o exercício das funções próprias das funcionárias do serviço de limpeza (excetuando a limpeza dos quartos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dê a sua opinião acerca do trabalho prestado pela empresa de limpeza. \***

	Sim	Não	Não tenho a certeza
36 - Considera que as funcionárias do serviço de limpeza cumprem o seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37 - Costuma observar grande número de pausas por parte das funcionárias do serviço de limpeza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38 - Partilha da opinião que a contratação de um serviço de limpeza deveria ser substituída por praças da AM, como acontece noutras unidades? \***

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não tenho a certeza

## Infraestruturas

Neste bloco de perguntas pretende-se que recorde os anos passados no Aquartelamento da Amadora e avalie as condições das infraestruturas, quer a nível de casernas, de espaços dedicados ao treino físico, bem como do edifício de aulas. Identifique todos os problemas que teve ou presenciou nos últimos dois anos.

**Indique a sua opinião acerca das infraestruturas que servem de alojamento. \***

	Sim	Não
39 - Considera que o bloco mais recente tem boas condições?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40 - Teve problemas a nível de estrutura ou materiais no seu quarto quando esteve instalado(a) no bloco mais recente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indique a sua opinião acerca das infraestruturas de treino físico. \***

	Sim	Não
41 - Considera suficientes as instalações da Amadora para o treino físico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42 - Tendo em conta as instalações existentes, estas encontram-se em bom estado de conservação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indique a sua opinião acerca das infraestruturas do edifício de aulas. \***

	Sim	Não
43 - As salas de aula estão em boas condições?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44 - Alguma vez aconteceu/presenciou não haver aula por falta de sala?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45 - Alguma vez utilizou/visitou a nova sala de audiovisuais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Descreva sucintamente a situação dos problemas tidos ou presenciados a nível das casernas.**

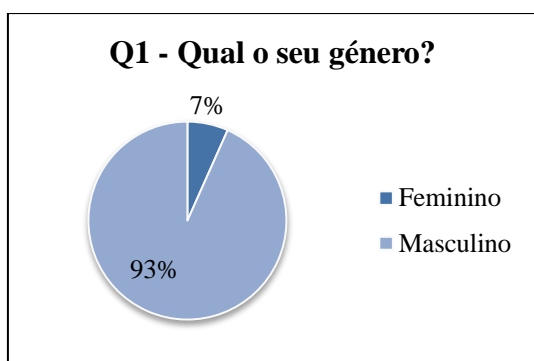
Apenas se respondeu afirmativamente à pergunta "Teve problemas a nível de estrutura ou materiais no seu quarto quando esteve instalado(a) no bloco mais recente?"

**Quais as modificações que faria a nível das instalações de treino físico?**

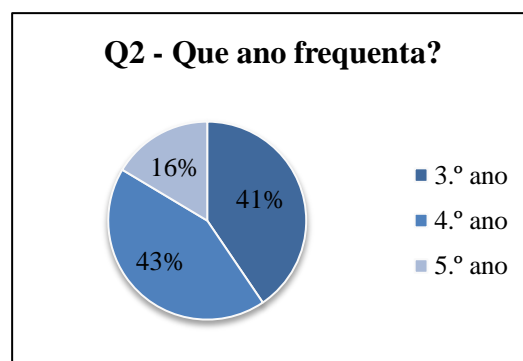
**Se quiser acrescentar alguma opinião ou observação acerca das temáticas aqui abordadas que não foi questionado utilize este espaço para fazê-lo.**

## Apêndice P

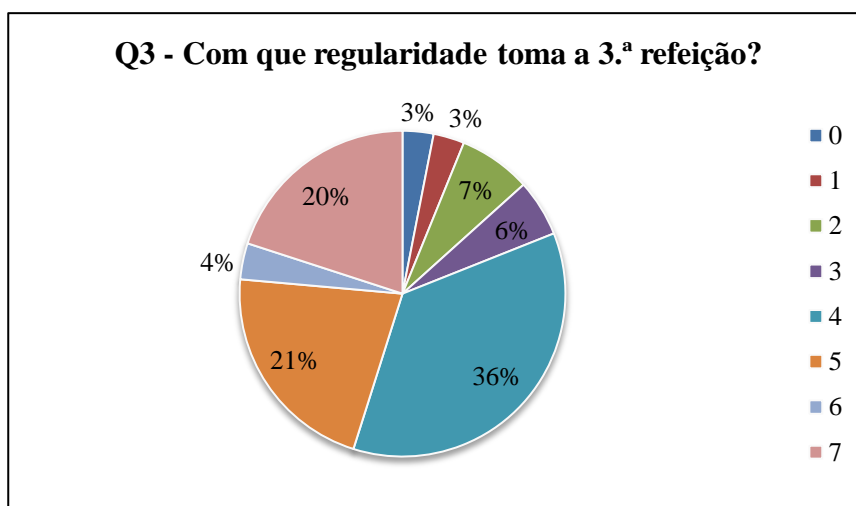
### Análise qualitativa dos inquéritos por questionário



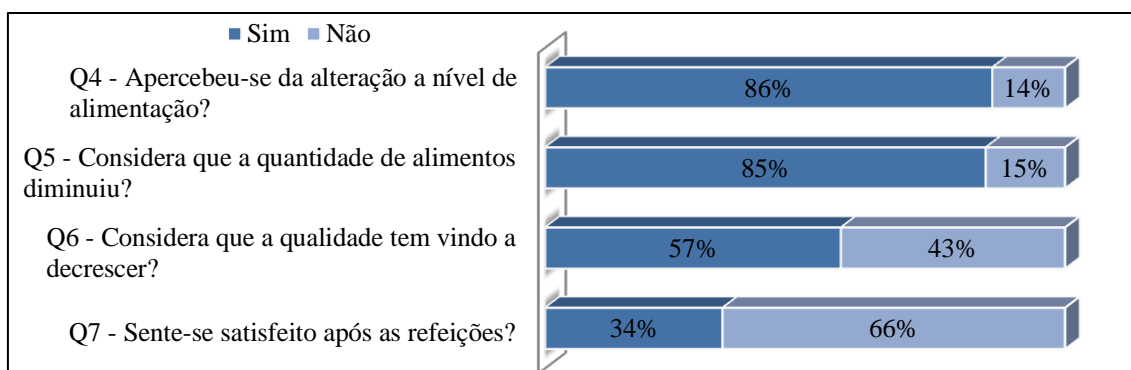
**Ilustração 5 – Gráfico de distribuição por géneros**  
 Fonte: Elaboração própria



**Ilustração 6 – Gráfico da distribuição por anos**  
 Fonte: Elaboração própria

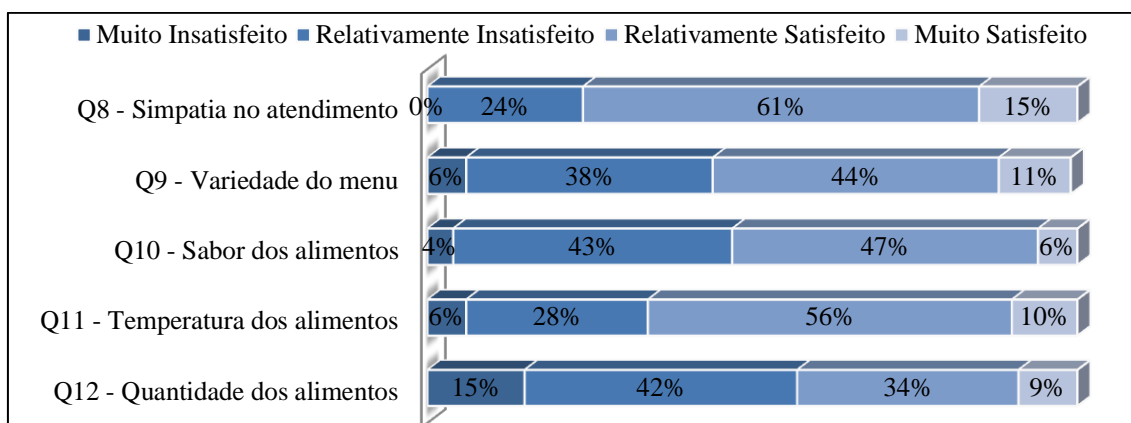


**Ilustração 7 – Gráfico da regularidade do consumo da 3.ª refeição**  
 Fonte: Elaboração própria



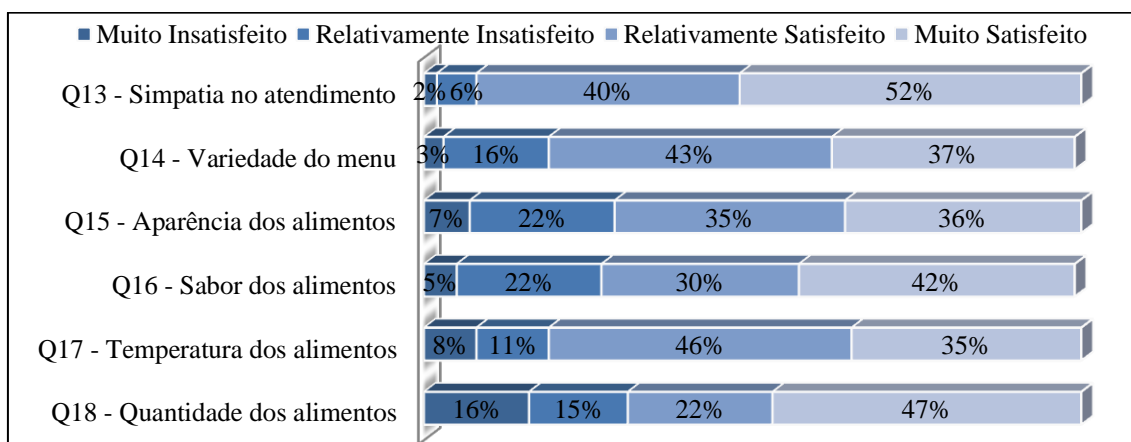
**Ilustração 8 – Gráfico de análise de percepção e caracterização da alteração na alimentação da AAMA**

Fonte: Elaboração própria



**Ilustração 9 – Gráfico de avaliação da alimentação atual na AAMA**

Fonte: Elaboração própria



**Ilustração 10 – Gráfico de avaliação do sistema de alimentação da AM Sede anterior a dezembro de 2013**

Fonte: Elaboração própria

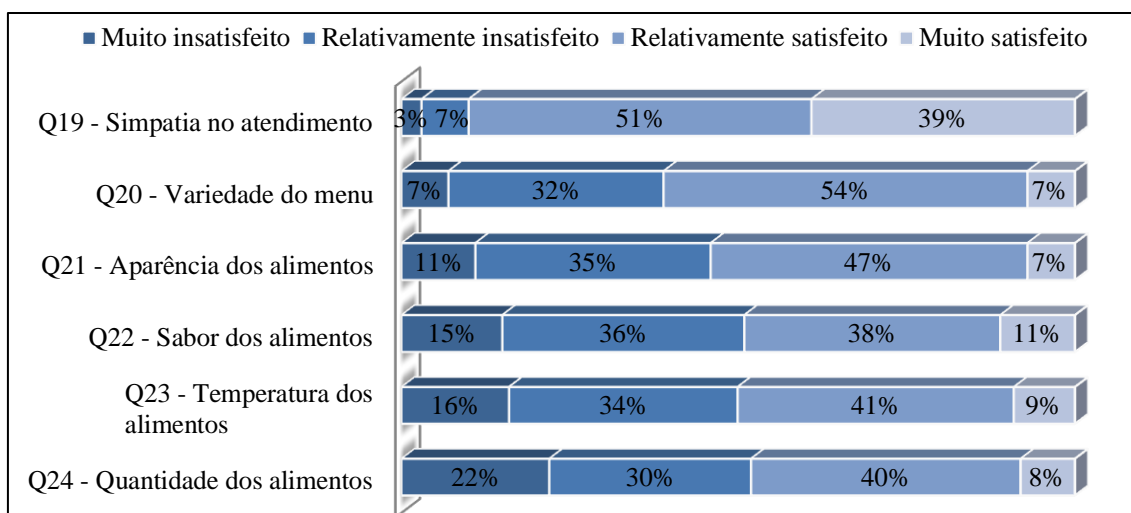


Ilustração 11 – Gráfico de avaliação do sistema de alimentação da AM Sede posterior a Dezembro de 2013

Fonte: Elaboração própria

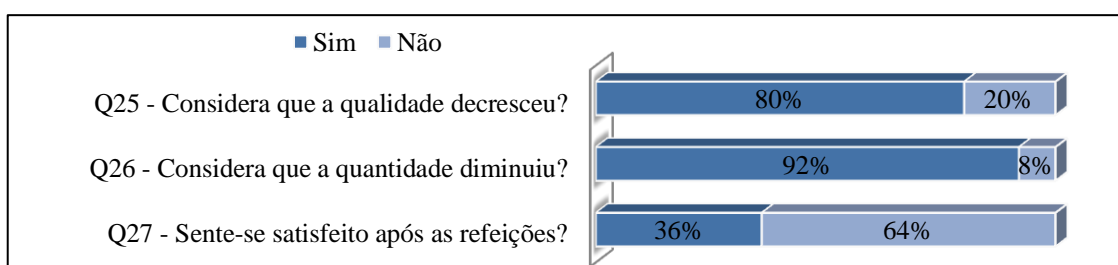


Ilustração 12 – Gráfico de análise de percepção e caracterização da alteração na alimentação na AM Sede

Fonte: Elaboração própria

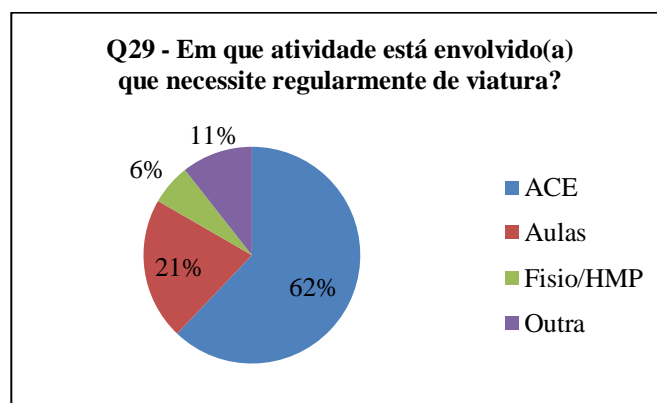


Ilustração 13 – Gráfico com os destinos das viaturas

Fonte: Elaboração própria

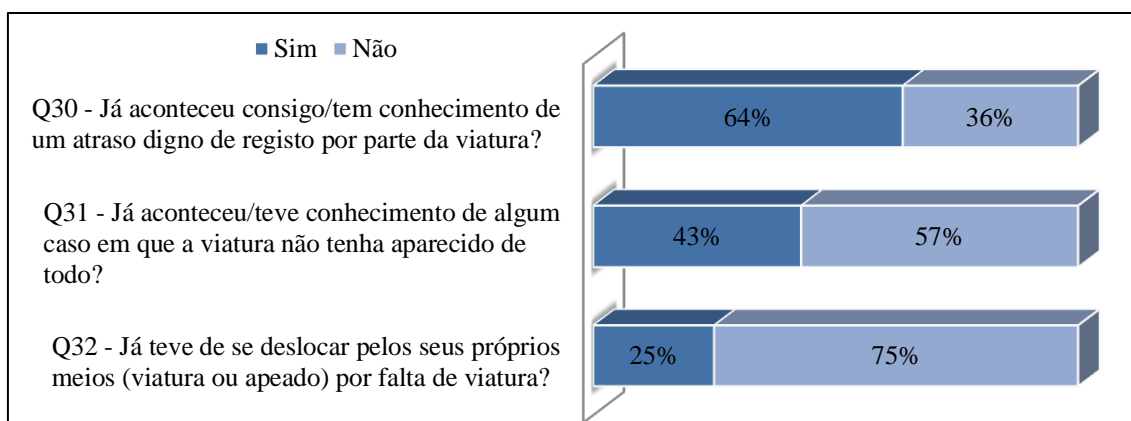


Ilustração 14 – Gráfico de análise de falhas nos transportes

Fonte: Elaboração própria

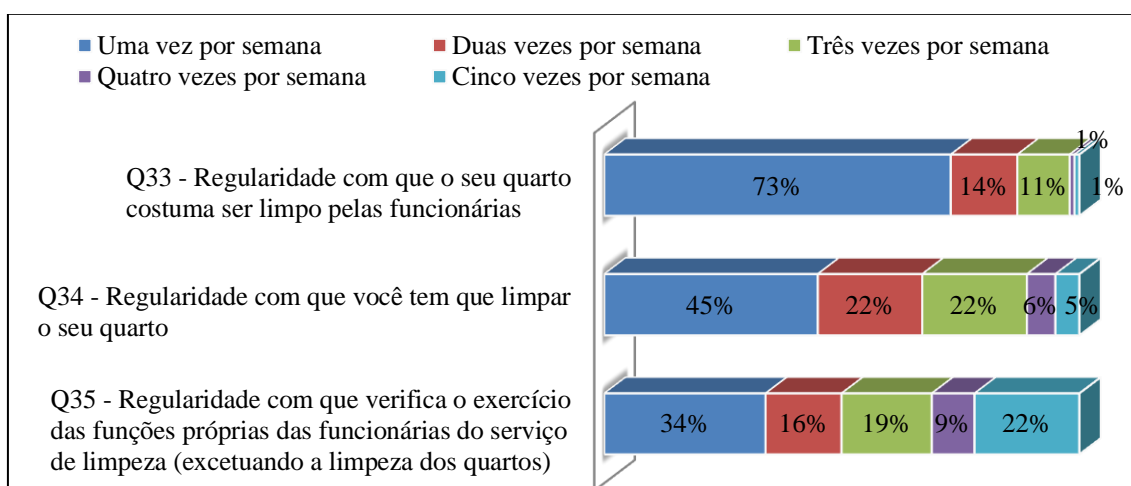


Ilustração 15 – Gráfico de análise da regularidade de limpezas

Fonte: Elaboração própria

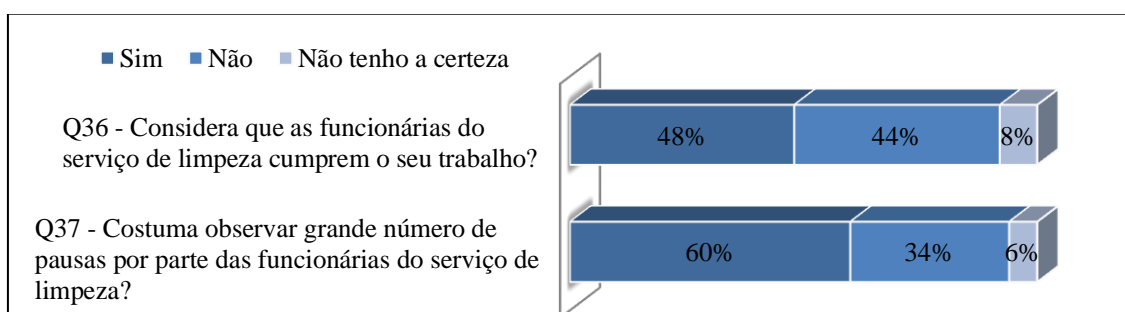
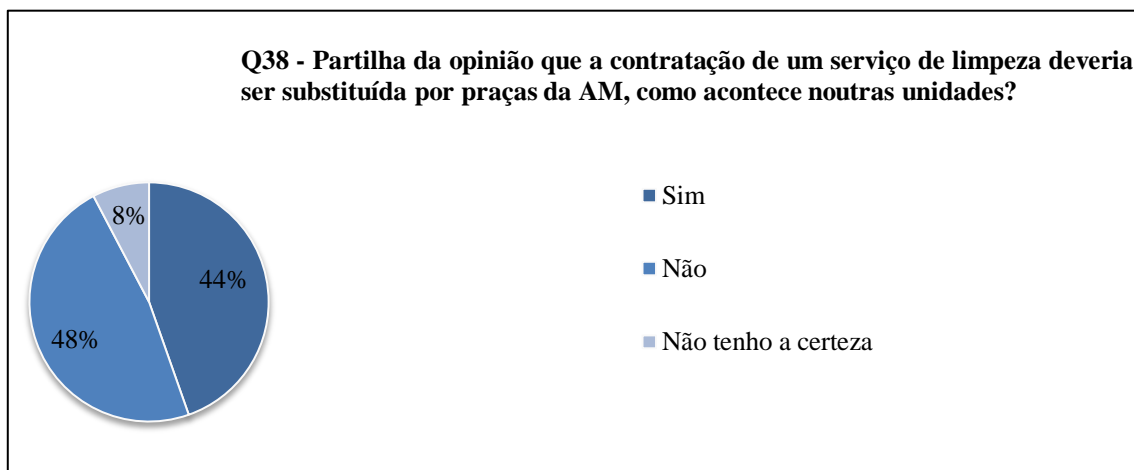


Ilustração 16 – Gráfico de avaliação do desempenho das funcionárias de limpeza

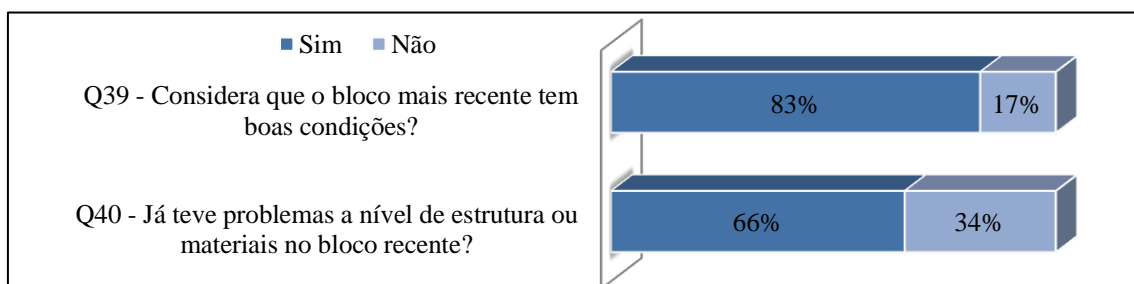
Fonte: Elaboração própria





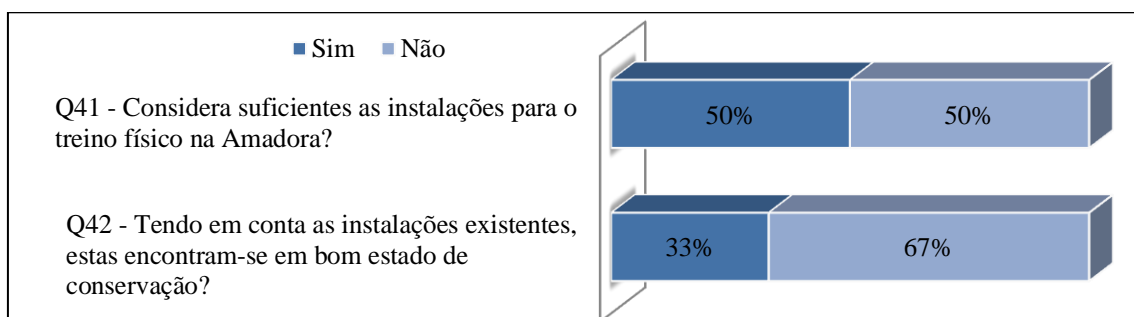
**Ilustração 17 – Gráfico da análise da responsabilidade pelo serviço de limpeza**

Fonte: Elaboração própria



**Ilustração 18 – Gráfico de análise das casernas**

Fonte: Elaboração própria



**Ilustração 19 – Gráfico de análise das instalações de treino físico**

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice Q

### Análise SWOT

		Análise Interna	
		Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
Análise Externo	Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Igualdade de ementas nos dois polos;</li> <li>– Libertação de praças do serviço na cozinha para as Sec da CCS, permitindo racionalização de meios humanos e materiais empenhados no processo;</li> <li>– Termo da responsabilidade do Cmdt da CCS pela alimentação;</li> <li>– Menor necessidade de meios locais e locais de armazenagem de géneros;</li> <li>– Maior capacidade de controlo, evitando excessos e desperdícios;</li> <li>– Serviço de distribuição feito por profissionais;</li> <li>– Automatização de processos através da adoção de meios informáticos para efetuar pedidos;</li> <li>– Existência de uma direção de obras;</li> <li>– Participação no programa ECO.AP;</li> <li>– Existência de uma sala de audiovisuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perda da possibilidade de prestar apoio social;</li> <li>– Regularização do serviço de alimentação, convergindo com a prática corrente de todas as U/E/O;</li> <li>– Diminuição da margem de manobra relativamente à alteração de ementas e controlo de géneros;</li> <li>– Gestão de viaturas cada vez mais concentrada nos órgãos que têm essa responsabilidade;</li> <li>– Necessidade de implementação de medidas de poupança energética;</li> <li>– Disparidade entre edifícios construídos em espaços temporais distantes entre si;</li> <li>– Desconsideração de ordens de trabalho elaborados por responsáveis de espaços para treino físico;</li> <li>– Deficiências a nível de materiais e <i>software</i> desatualizado;</li> <li>– Subutilização de equipamentos e infraestruturas.</li> </ul>
	Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disponibilização de 3.000 refeições a custo zero para a AM, de forma a garantir algum apoio social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diminuição da qualidade da alimentação a nível de confeção;</li> <li>– Limitações financeiras para a aquisição de viaturas;</li> <li>– Número insuficiente de viaturas;</li> <li>– Transportes apenas podem ser conduzidos por pessoas habilitadas com o respetivo curso de condução;</li> <li>– Falta de supervisão do trabalho da empresa de limpeza;</li> <li>– Falta de manutenção regular;</li> <li>– Extinção do PelMan do QO;</li> <li>– Desmotivação de alunos e instrutores pela falta de condições;</li> <li>– Falta de segurança.</li> </ul>

Ilustração 20 – Análise SWOT às atividades em estudo

Fonte: Elaboração própria